



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Strategická analýza vybraného podniku v oblasti zpracování plastických hmot  
Strategic Analysis of a Selected Company in plastic processing industry

Student:	Bc. Petra Košařová
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Josef Kašík, Ph.D.

Ostrava 2019

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petra Košařová**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku

Téma: Strategická analýza vybraného podniku v oblasti zpracování plastických hmot  
Strategic Analysis of a Selected Company in Plastic Processing Industry

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoreticko-metodologická východiska strategické analýzy
  3. Strategická analýza vybraného podniku
  4. Návrhy a doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BENSOUSSAN, Babette E. and Craig S. FLEISHER. *Analysis without paralysis: 12 tools to make better strategic decisions*. 2nd ed. Upper Saddle River: FT Press, 2013. ISBN 978-0-13-310102-7.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Josef Kašík, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019



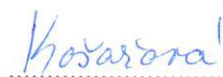
  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala zcela samostatně s využitím uvedených zdrojů.

V Ostravě dne 24. dubna 2019

  
.....

Petra Košarová

## Obsah

1	Úvod .....	3
2	Teoreticko-metodologická východiska strategické analýzy .....	4
2.1	Strategické řízení .....	4
2.2	Proces strategického řízení .....	5
2.3	Strategie, mise a vize podniku .....	6
2.4	Strategická analýza .....	7
2.4.1	Analýza makroprostředí prostředí .....	10
2.4.2	Analýza mezoprostředí .....	12
2.4.3	Analýza mikroprostředí.....	21
2.5	SWOT analýza .....	31
2.6	Tvorba variant strategie.....	34
3	Strategická analýza vybraného podniku .....	36
3.1	Charakteristika vybraného podniku.....	36
3.1.1	Historie .....	39
3.1.2	Charakteristika odvětví plastů .....	40
3.1.3	Analýza makroprostředí.....	42
3.1.4	Politické faktory .....	43
3.1.5	Ekonomické faktory .....	54
3.1.6	Sociální faktory .....	63
3.1.7	Technologické faktory.....	67
3.2	Analýza mezoprostředí .....	72
3.2.1	Hrozba vstupu nových konkurentů.....	72
3.2.2	Rivalita mezi podniky .....	77
3.2.3	Vyjednávací síla dodavatelů.....	80
3.2.4	Vyjednávací síla odběratelů .....	82
3.2.5	Hrozba nových substitutů.....	83
3.3	Finanční analýza .....	85
3.3.1	Ukazatele aktivity .....	86
3.3.2	Ukazatele rentability.....	87
3.3.3	Ukazatele zadluženosti .....	88
3.3.4	Ukazatele likvidity.....	89
4	SWOT analýza .....	92
5	Návrhy a doporučení .....	94

6	Závěr .....	98
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ.....</b>	<b>104</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>105</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>105</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>105</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>107</b>

# 1 Úvod

Pro současné prostředí jsou charakteristické náhlé, neočekávané a četné změny. Podnikatelské prostředí bylo vždy spjato s rizikem, v posledních letech se však tempo změn zrychluje a jejich dopad je mnohem závažnější. Podniky jsou konfrontovány s rychlým vývojem technologií, explozí informací, čelí stále náročnějším požadavkům zákazníků. Podniky si zachovají existenci jen pokud budou schopny rychle a včas reagovat na změny. Změny obvykle vyvolávají odpor, který je nutno překonat. Pro úspěšnou budoucnost podniků je důležité vnímat změny jako příležitost, aktivně je vyhledávat a snažit se je využít ve svůj prospěch.

Při provádění strategických rozhodnutí nelze vycházet pouze z minulosti. Zohlednit je nutno také faktory, které determinují činnost podniku v současnosti a odhalit trendy, které mohou mít vliv na fungování podniku v budoucnosti. Strategické řízení usnadňuje podniku předvídat jakým příležitostí a ohrožením bude s největší pravděpodobností v budoucnu vystaven. Umožňuje předcházet tzv. momentům překvapení a předcházet případným problémům, které by musel řešit pohotově. V tomto ohledu má nezastupitelné místo strategická analýza. Bez důkladně zpracované strategické analýzy má podnik jen malou šanci na dosažení dlouhodobé prosperity.

Cílem práce je navržení vhodných doporučení a opatření, které by přispěly k zefektivnění procesů podniku, jeho růstu a rozvoji. Za tímto účelem bude posouzena současná situace vybraného podniku prostřednictvím zpracování strategické analýzy. Pomocí této analýzy lze identifikovat faktory z vnějšího i vnitřního okolí podniku, které mají nebo by do budoucna mohly mít zásadní vliv na úspěšný chod podniku. K odhalení příležitostí a hrozeb plynoucích z vnějšího prostředí podniku budou využity PEST a Porterova analýza. Ke zjištění vnitřních schopností podniku bude použita finanční analýza.

## 2 Teoreticko-metodologická východiska strategické analýzy

### 2.1 Strategické řízení

Strategické řízení je na jedné straně vědou, na druhé uměním propojit znalosti a intuici za účelem vytváření a udržování klíčových kompetencí podniku. (Keřkovský a Vykypěl, 2006) Strategické řízení směřuje dovnitř i vně podniku, protože podnik není izolovaný, nýbrž působí v určitém prostředí, které ho ovlivňuje. Toto ovlivňování může být vzájemné, resp. oboustranné (Charvát, 2006).

Tlak na potřebu strategického řízení byl vyvolán rostoucí velikostí podniků, jejich složitostí a různorodostí (Váchal, Vochozka a kol.).

Strategická rozhodnutí se týkají především (Fotr a kol., 2012).:

- určení vhodného portfolia aktivit podniku,
- přizpůsobení aktivit podniku změnám v prostředí,
- alokace a přerozdělení zdrojů,
- potřeb a očekávání zainteresovaných subjektů,
- cesty, kterou se firma chce dlouhodobě ubírat.

Podstatou strategického řízení je strategie, která usnadňuje proces rozhodování za nejistých podmínek (Váchal, Vochozka a kol.). Prosazuje systematický pohled na firmu, je neoddělitelnou součástí manažerských a řídicích procesů a významným způsobem zvyšuje šance podniku uspět na trhu (Fotr a kol., 2012). Strategické řízení je realizováno vrcholovým managementem, popřípadě vlastníky podniku. Má podobu úsilí, které je zaměřeno na udržování dlouhodobého souladu mezi strategickými cíli, disponibilními zdroji a posláním podniku (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Strategické řízení se odlišuje od taktického a operativního řízení časovým horizontem. Strategické řízení je zaměřeno na dlouhodobý časový horizont. Délka časového období, pro které je strategie definována, je relativní, odvíjí se od dynamiky konkrétního odvětví. Vzhledem k rychlému tempu probíhajících změn v posledních letech, se jeho délka zkracuje. Velká míra nejistoty podnikům znesnadňuje plánovat aktivity pro delší časové období. Budoucnost mohou pouze předvídat s určitou pravděpodobností. Což vyžaduje řadu experimentů, investic a spoustu práce. Hranice krátkodobého, střednědobého a dlouhodobého horizontu se posouvají. Co bylo dříve střednědobým horizontem je dnes horizontem



dlouhodobým. Změny v prostředí je nutno promítnout do změn ve strategii (Bensoussan a Fleisher, 2013). Při jejím stanovení je proto nutno zohlednit (Hanzelková, 2009):

- charakter konkurenčního prostředí,
- míru nejistoty v budoucnosti,
- délku životního cyklu produktu,
- čas potřebný k uvedení produktu na trh.

## **2.2 Proces strategického řízení**

Proces strategického řízení lze členit do pěti fází:

- identifikace mise a vize podniku,
- analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku,
- formulace strategie,
- implementace strategie,
- hodnocení strategie.

Cílem první fáze je jasné, přesné a srozumitelné definování důvodu, resp. smyslu existence podniku, čeho chce dosáhnout. Druhá fáze je zaměřena na analýzu makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí podniku. Jejím účelem je identifikace významných faktorů, které by mohly ohrozit strategický záměr (Mallya, 2007).

Formulace strategického záměru zahrnuje definování požadovaného cílového stavu podniku pro plánované období a postupů k jeho dosažení. Pro úspěšné naplnění strategie je nutno provést její rozložení do několika strategických cílů. Ty jsou následně dále členěny na cíle dílčí a dány v odpovědnost příslušným pracovníkům. Čtvrtá fáze spočívá ve sladění organizační struktury, systémů a procesů se zvolenou strategií. Předpokladem úspěšné implementace strategie jsou operativní cíle, stanovené pro dílčí aktivity strategického plánu. Při implementaci strategie má nezanedbatelný význam komunikace se zaměstnanci. Všichni musí porozumět tomu co se od nich očekává, jaká je jejich role či jak nejlépe dosáhnout stanovených cílů, aby došlo k naplnění strategie. Správně zvolený způsob komunikace usnadní překonat odpor, který u zaměstnanců obvykle změny vyvolávají, získat si jejich podporu a důvěru a v neposlední řadě urychlit proces implementace. Následně se alokují disponibilní zdroje pro jednotlivé aktivity, vytvoří směrnice a pokyny pro efektivní interní komunikaci a motivaci zaměstnanců. Hodnocení strategie spočívá v korekci probíhajících

procesů prostřednictvím tzv. předstižných ukazatelů orientovaných na budoucnost. Naplnění strategických cílů po ukončení realizace strategického záměru se vyhodnocuje za pomoci zpožděných ukazatelů. Rozlišujeme ukazatele dvojího typu (Fotr a kol., 2012):

- tvrdé, které lze jednoznačně číselně kvantifikovat a
- měkké, které zahrnují nefinanční měřitelné ukazatele a ukazatele kvalitativní.

Efektivní strategické řízení je spojitý proces. To znamená, že cyklus procesu strategického řízení se neustále opakuje v reakci na probíhající změny. Představuje každodenní rozhodování o tom jak se ubránit vznikajícím změnám v prostředí. Jednotlivé fáze strategického řízení se mohou předbíhat nebo probíhat souběžně (Fotr a kol., 2012).

Mezi významné přínosy strategického řízení se řadí (Fotr a kol., 2012):

- angažovanost podniku na vývoji vlastní budoucnosti,
- řízení své finanční i nefinanční výkonnosti,
- efektivní alokace času i zdrojů, snížení dopadu rizik a zvýšení konkurenceschopnosti.

## 2.3 Strategie, mise a vize podniku

### Strategie

Strategie je nepostradatelným nástrojem přežití podniku. Jejím účelem je připravit podnik na veškeré události se kterými se v budoucnu může s největší pravděpodobností setkat. Uskutečňuje se prostřednictvím strategických cílů, které slouží jako indikátory odchylek od vytyčeného směru. Musí být měřitelné, aby bylo možno zjišťovat míru jejich plnění. Dalším nezanedbatelným krokem je určení způsobu alokace zdrojů nezbytných pro dosažení stanovených cílů. Tvorbě strategie předchází strategický plán, který slouží k usnadnění procesu implementace strategie do podniku a k získání zájmu klíčových pracovníků. Ve strategickém plánu jsou specifikovány strategické cíle (Janišová a Křivánek, 2013). Cíle vyjadřují **čeho** chce podnik dosáhnout, strategie **jak** toho chce dosáhnout (Charvát, 2006).

Formulace strategie, její korekce a aktualizace vyžadují provádění nejrůznějších analýz. Cílem těchto analýz je zmapování současného stavu podniku a jeho okolí, posouzení uskutečnitelnosti dané strategie s ohledem na disponibilní zdroje a zda zvolená strategie

umožní dosáhnout požadovaného stavu (Charvát, 2006).

### **Mise**

Mise (poslání) vyjadřuje účel podniku, pro který byl založen. Determinuje podstatu jeho současné a budoucí existence. Je zaměřena na současnost a v průběhu podnikání se může měnit. Správně formulované poslání by se nemělo zaměřovat na příliš velký počet cílů, mělo by být v souladu s politikou a hodnotami vyznávanými v podniku. Nezanedbatelná je nutnost jasného ohraničení jeho pole působnosti (Janišová a Křivánek, 2013).

### **Vize**

Vize představuje žádoucí obraz budoucnosti podniku, směr jeho vývoje, v jakém stavu a kdy se má podnik nacházet. Vytváří rámec pro formulaci poslání, oproti poslání je méně konkrétní. Odráží hodnoty, které jsou vyznávány vrcholovým vedením, zaměstnanci a ostatními zájmovými skupinami. Je obvykle zpracovávána ve dvou verzích. Jedna je určena především zákazníkům a zaměstnancům, má podobu stručného marketingově orientovaného sdělení. Druhá verze je detailnější, kvantifikovaná, vyhrazená manažerům a vlastníkům daného podniku. Doporučovaný postup tvorby vize je týmový se zapojením klíčových pracovníků (Janišová a Křivánek, 2013).

Měla by obsahovat minimálně tyto proměnné (Janišová a Křivánek, 2013):

- nabízené produkty,
- cílové trhy,
- prodejní kanály,
- požadovaný zisk,
- velikost tržního podílu,
- cílové zákazníky,
- cenu produktu,
- kvalitu produktu.

## **2.4 Strategická analýza**

Je významným a nevyhnutelným krokem každého strategického manažera. Představuje jakousi základnu pro strategické aktivity. K tomu, aby bylo možno provádět úspěšná strategická rozhodnutí, je nejdříve nutno zmapovat výchozí strategickou pozici

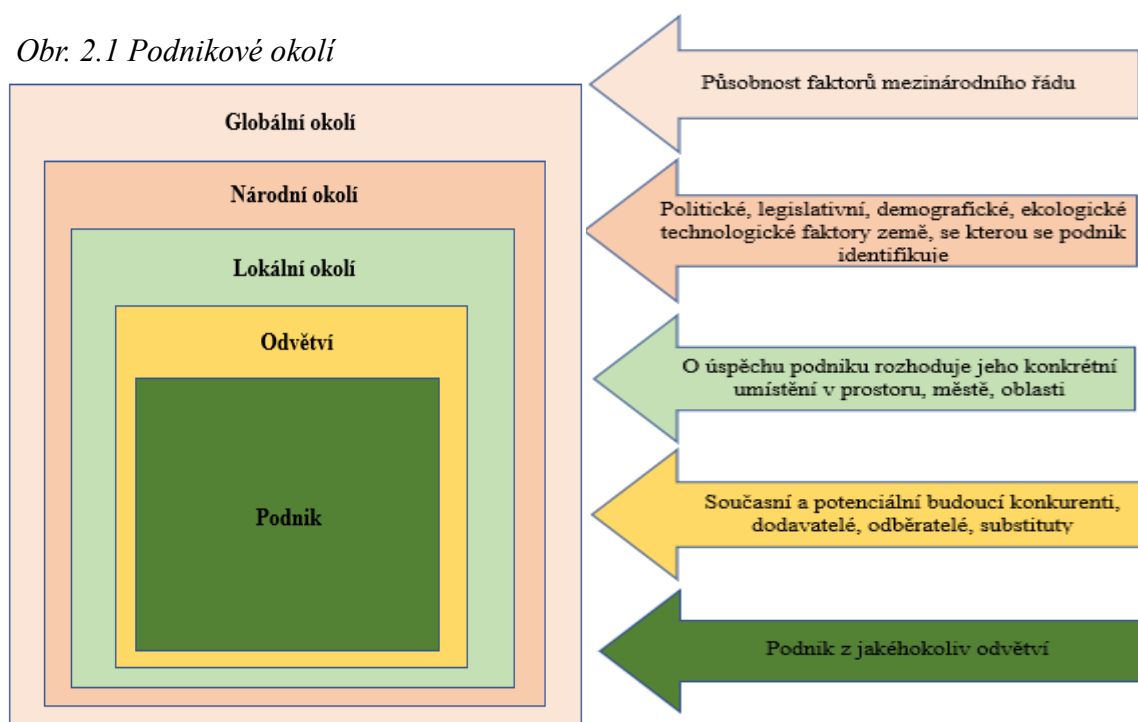
podniku. Toho je možno docílit pouze v případě, že bude pochopena povaha prostředí a identifikovány klíčoví činitelé, mající vliv na fungování podniku. Následně je třeba identifikovat také klíčové příležitosti a hrozby (Srpková, Řehoř a kol. 2010).

Kvalita strategické analýzy se promítá do kvality celého strategického procesu, proto je důležité, aby byla provedena kvalitně. Nepřesné a zkreslující výstupy z analýzy mohou mít za následek přijetí nesprávných strategických opatření (Jakubíková, 2013).

Prostřednictvím této analýzy může podnik získat cenné informace týkající se jeho současného postavení v odvětví a potenciálu jeho dalšího rozvoje. Umožňuje lépe předvídat chování konkurentů, včas identifikovat měnící se potřeby zákazníků. Pomáhá porozumět tomu jak změny ovlivňují výrobky a služby podniku. Poznatky vyplývající ze strategické analýzy, umožňují podniku v konečném důsledku efektivně reagovat na změny prostředí a identifikovat rizikové faktory (Fotr a kol., 2012).

Strategická analýza sestává z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Přičemž platí, čím vzdálenější je prostředí od podniku, tím obtížněji je podnikem ovladatelné. Vnější prostředí podniku lze členit na **všeobecné** a **specifické okolí**. Specifické okolí je spjato s konkrétním odvětvím, všeobecné okolí má vliv na všechny podniky bez ohledu odvětví, ve kterém působí. (Váchal, Vochozka a kol., 2013). Faktorů, které mají na vnější prostředí vliv existuje celá řada, závisí pak na povaze řešeného problému, které z nich budou podrobeny detailnímu rozboru. Vnější prostředí sestává z makrookolí a konkurenčního okolí podniku, resp. zahrnuje lokální, národní, mezinárodní a odvětvové prostředí, ve kterém podnik působí. Také mezinárodní prostředí a mezinárodní události mají přímý vliv na řadu podniků. Globalizace má za následek propojení ekonomik a vzájemnou závislost různých zemí. Nadnárodní společnosti disponují ekonomickou silou, která jim umožňuje ovlivňovat cenovou politiku, daňové sazby, zaměstnanost či kvalitu produktů několika zemí. Jejich vliv zasahuje i do sociální politiky, politické sféry, světových médií, což má za následek dopad na konkurenceschopnost mnoha podniků (Mallya, 2007).

Obr. 2.1 Podnikové okolí



Zdroj: inspirováno dle Váchal, Vochozka a kol. (2013)

Vnější prostředí je obtížně ovlivnitelné. Změny podniky obvykle nedocílí pouze vlastními silami, ale za pomoci nejrůznějších svazů či asociací (Jakubíková, 2013). Analýza by měla být soustředěna zejména na odhalení vývojových trendů, které by pro podnik mohly mít v budoucnu významný vliv. Vnější prostředí zahrnuje faktory, které svým působením mohou vést ke vzniku nových podnikatelských příležitostí, na straně druhé však mohou vytvářet také nová ohrožení. Mělo by být tedy systematicky monitorováno a analyzováno (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Výstupem analýzy vnějšího prostředí je seznam příležitostí a hrozeb. Soustředit pozornost je přitom nutné na takové jevy a faktory, které jsou pro daný strategický záměr relevantní (Fotr a kol., 2012). Data získaná z analýzy vnějšího prostředí se používají při tvorbě scénářů možného budoucího vývoje a dopadu klíčových faktorů na podnik a strategii (Jakubíková, 2013).

Pro účely formulace strategie by měla být provedena jako první v pořadí analýza vnějšího prostředí. Analýza vnějšího prostředí poskytuje informace o omezeních podniku, které musí respektovat. Interní analýzou se následně zjišťuje, zda je toho podnik schopen (Keřkovský a Vykypěl, 2006). Její výsledky slouží k vytváření a udržování klíčových

kompetencí podniku, prostřednictvím správné reakce na příležitosti a hrozby a vhodné manipulace se svými silnými a slabými stránkami (Mallya, 2007).

#### **2.4.1 Analýza makroprostředí prostředí**

Makroprostředí zahrnuje nepředvídatelné nebo jen velmi málo předvídatelné vlivy okolí. Je obtížně ovlivnitelné, proto se podniky zaměřují spíše na to, aby byly schopny pružně se přizpůsobovat neustále se měnícím podmínkám, než aby se toto prostředí snažily ovlivnit. Opomíjet se nemohou také vlivy, které překračují hranice států (Kozel a kol., 2006). Makroprostředí sestává z faktorů, které působí na národní i mezinárodní úrovni a podstatným způsobem ovlivňují existenci podniku. Z tohoto důvodu by mělo být v zájmu strategického managementu všechny tyto faktory neustále monitorovat a analyzovat. Protože není v možnostech podniku vnější prostředí ovlivnit, spočívá analýza okolí především v odhalení vývojových trendů. Nedostatečné informace o vývoji vnějšího prostředí snižují konkurenceschopnost podniku a v konečném důsledku mohou vést k zániku podniku.

Protože makrofaktorů existuje celá řada, je vhodné zaobírat se hlouběji pouze těmi klíčovými. Tedy takovými, které mají největší dopad na daný podnik. Je nutné odlišit podstatné informace od těch nepodstatných a neprovádět komplexní analýzu pro každý faktor. Počet žádoucích informací závisí na konkrétním podniku. Tyto faktory nezůstávají v čase neměnné. Při strategických úvahách je nutno zohlednit jejich pravděpodobný vývoj (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

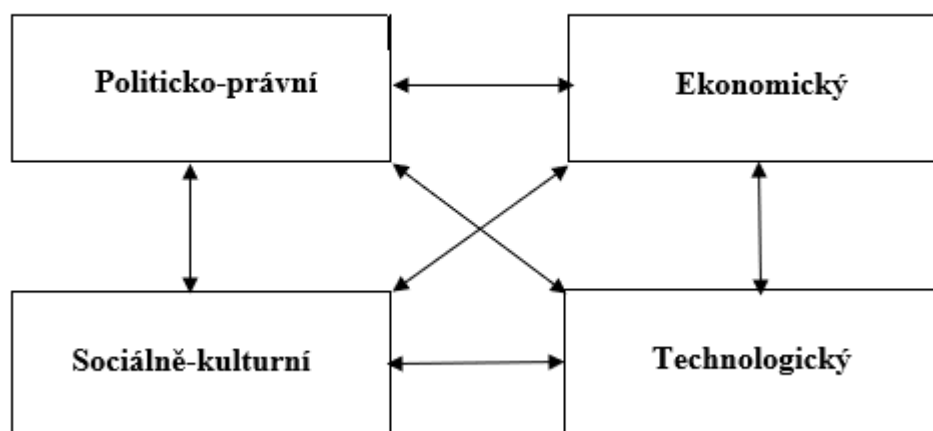
Jedním z možných způsobů, kterým lze analyzovat makroprostředí a popsat činitele mající vliv na externí prostředí podniku, je PEST analýza.

PEST analýza seskupuje faktory makroprostředí do čtyř základních skupin, které v různé míře ovlivňují fungování podniku. Každý z těchto faktorů může ulehčovat nebo znesnadňovat dosahování strategických cílů. Pro některé podniky může daný faktor představovat příležitost pro jiné hrozby. Z toho vyplývá, že tytéž faktory mohou na jednotlivé podniky působit odlišně (Keřkovský a Vykypěl, 2006). Analýza poskytuje velké množství informací o vnějším prostředí. Je nutno posoudit, které z faktorů mají vliv na daný podnik a do jaké míry jej ovlivňují, aby bylo možno zaměřit pozornost na ty podstatné. Výsledky analýzy mohou signalizovat nutnost změny strategie (Bensoussan a Fleisher, 2013).

Prognóza vývoje trendů jednotlivých faktorů vyžaduje analyzovat hnací síly, které za

těmito trendy stojí a nezaměňovat symptomy s příčinami (Bensoussan a Fleisher, 2013).

*Obr. 2.2 Segmenty vnějšího prostředí*



Zdroj: Váchal, Vochozka a kol. (2013, s. 399)

Mezi klíčové faktory makroprostředí se řadí:

- **Politicko-právní faktory**, které zahrnují vliv vládních a politických orgánů, odborových organizací, zájmových sdružení a svazů. Tyto faktory významnou měrou ovlivňují podnikatelskou pozici dané země.

Politicko-právní faktory: politická situace v zemi, moc politických stran, stabilita vlády, právní předpisy, aktivity zájmových sdružení a svazů, ochrana životního prostředí, sociální, vízová a fiskální politika, nadnárodní organizace, vztah s ostatními zeměmi (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

- **Ekonomické faktory** odrážejí ekonomickou situaci a hospodářskou politiku státu. Mají vliv na nákupní zvyky spotřebitelů a kupní sílu.

Mezi makroekonomické faktory patří: fáze hospodářského cyklu (deprese, konjunktura, boom, recese), vývoj HDP, daňové sazby, tempo růstu ekonomiky, úrokové sazby, úroveň příjmů, nezaměstnanost, dávky státní sociální podpory, životní minimum, inflace, míra dostupnosti úvěrů, stav platební bilance státu, měnové kurzy, hospodářská politika vlády (podpora podnikání, regulace, patentová ochrana), síla globální ekonomiky, situace na kapitálovém trhu (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

- **Sociální a kulturní faktory** se vztahují ke společnosti, její struktuře, sociální skladbě obyvatel a ke společenským a kulturním zvykům.

Kulturními faktory jsou např. kulturní hodnoty a spotřební zvyky. Mezi sociální faktory se řadí sociální třídy, životní úroveň, životní styl, vzdělanost, mobilita, růst či struktura obyvatel (Jakubíková, 2013).

- **Technické a technologické faktory** nabývají na stále větším významu pro konkurenceschopnost podniku. Jsou dány tempem technologických změn.

K těmto faktorům se řadí výdaje na vědu a výzkum, dostupnost internetu, využití informačních a komunikačních technologií, inovace (Srpová, Řehoř a kol. 2010).

Označení PEST analýza je zkratkou vytvořenou z počátečních písmen anglických slov čtyř klíčových skupin faktorů: Political, Economic, Social, Technological. K modifikacím této analýzy patří: PESTLE, STEP, SLEPT, STEEPLE, STEEPLED a jiné. Rozdíl mezi těmito analýzami spočívá buď pouze v jiném uspořádání faktorů či v jejich rozšíření o kategorie nové (Bensoussan a Fleisher, 2013).

Např. PESTLE analýza je doplněna o legislativní a ekologické faktory. Nejpodrobnější STEEPLED analýza ještě o etické a demografické faktory. Jedná se o rozdělení původních kategorií do více dílčích oblastí. Všechny tyto faktory jsou rovněž součástí základní PEST analýzy jen nejsou samostatně vyčleněny (Jakubíková, 2013).

#### **2.4.2 Analýza mezoprostředí**

Mezoprostředím se rozumí odvětví, ve kterém podnik působí nebo kam chce svou činnost rozšířit. Oproti makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které může podnik svými aktivitami zásadně ovlivnit (Fotr a kol., 2012).

K analýze mezoprostředí se nejčastěji využívá Porterův model pěti konkurenčních sil. Porterova analýza je užitečným nástrojem při formulaci strategie, hraje významnou roli při definování strategických cílů. Porterův model je určen k analýze odvětví, proto se někdy označuje také jako Porterova analýza odvětví. Umožňuje vyhodnotit konkurenční prostředí podniku, zmapovat jeho pozici v odvětví a zvýšit jeho schopnost přežít v existujícím konkurenčním prostředí. Porterův model sestává z pěti faktorů, tzv. konkurenčních sil, které působí v každém odvětví a mají přímý vliv na úspěch a konkurenční pozici podniku (Srpová,



Řehoř a kol. 2010). Intenzita působení těchto pěti sil se liší v závislosti na odvětví a mění se s jeho vývojem. Což má za následek i odlišnou výnosnost každého odvětví. Čím silnější je účinek pěti sil, tím menší bude ziskovost daného odvětví. Souhrnné působení sil má vliv nejen na výnosnost daného odvětví, ale i na ceny, náklady a příchozí investice. Síly jsou navzájem propojeny, změna jedné má za následek změnu druhé nebo více dalších sil. Porter upozorňuje, že při analýze konkurence by neměla být pozornost soustředěna pouze na přímé konkurenty. Je nutno sledovat také (Bensoussan a Fleisher, 2013):

- své zákazníky (riziko dopředné vertikální integrace),
- a dodavatele (riziko zpětné vertikální integrace).

Podnik se musí rovněž zabývat společnostmi, které stojí mimo jeho odvětví a usilují o poskytování alternativ, které společnosti ve stávajícím odvětví nenabízejí (Bensoussan a Fleisher, 2013).

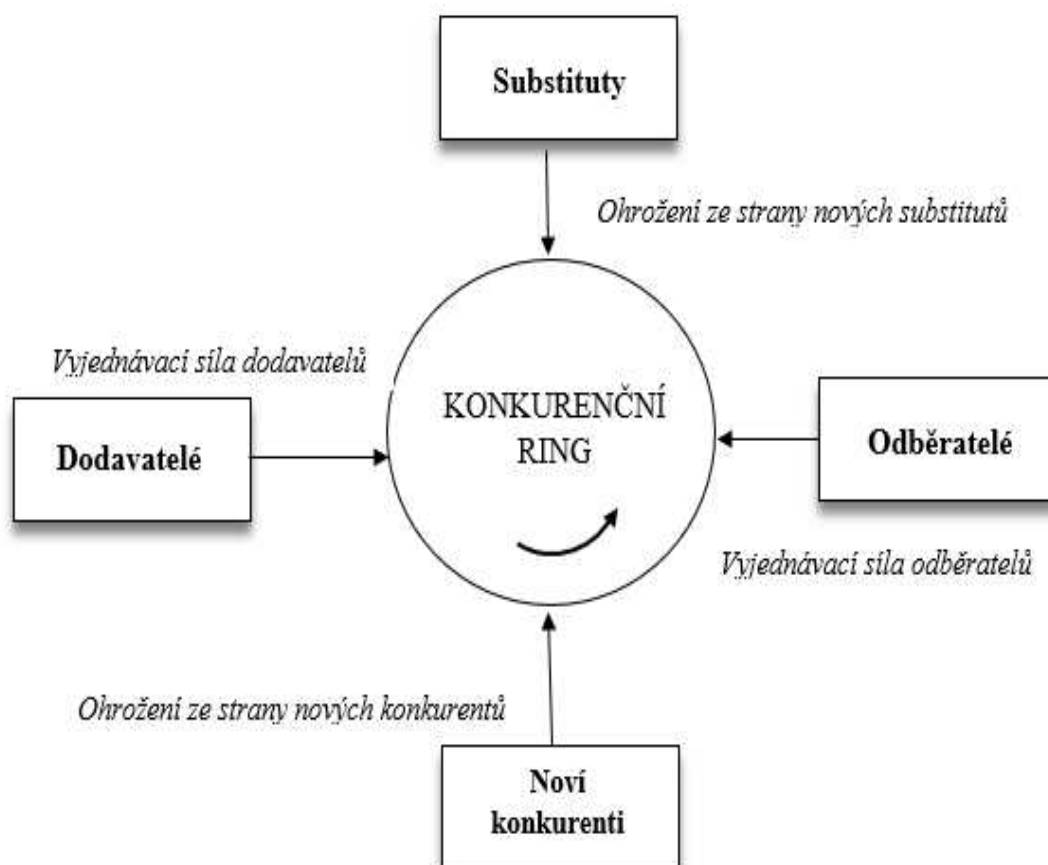
Monitorování chování našich konkurentů a získávání informací o okolním prostředí, umožňuje podniku získat určitou relativní výhodu. Tato výhoda se stává výhodou konkurenční, pokud je smysluplná pro cílové zákazníky, udržitelná po určitý časový horizont a obtížně napodobitelná (Kozel a kol., 2006). Konkurenční výhoda rozhoduje o úspěchu v daném odvětví. K jejímu nalezení je třeba identifikovat tzv. klíčové faktory úspěchu v rámci daného odvětví a snažit se dosáhnout v některých z nich výrazně lepších výsledků ve srovnání s konkurencí. Klíčovým faktorem úspěchu mohou být nízké náklady, marketing, vysoká kvalita, silná obchodní značka, distribuční kanály, strategická poloha, silné finanční zázemí či vysoce kvalifikovaná pracovní síla. Jiným zdrojem konkurenční výhody může být tzv. strategie modrého oceánu, která spočívá v nalezení mezery na trhu. Jedná se o vytvoření tržního prostoru bez přítomnosti konkurence. Toho může být docíleno vytvořením zcela nového produktu či novou kombinací produktů (Bensoussan a Fleisher, 2013).

Za pomoci této analýzy může podnik působící ve více odvětvích zjistit, že dokáže lépe využít svých zdrojů a schopností v určitém odvětví a vyčlenit zdroje z méně prospěšného odvětví směrem k příznivějšímu nebo se rozhodnout odvětví, ve kterém není schopen dosáhnout žádoucích výsledků, opustit (Bensoussan a Fleisher, 2013).

Prostřednictvím této analýzy jsou identifikovány možné hrozby, které by mohly pozici podniku v budoucnu ohrozit a příležitosti, jejichž realizací by se postavení v odvětví naopak mohlo zlepšit. Analyzovanými faktory jsou (Srpková, Řehoř a kol. 2010):

- rivalita v odvětví,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- hrozba substitutů,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla odběratelů.

Obr. 2.3 Porterův model



Zdroj: Váchal, Vochozka a kol. (2013, s. 404)

### 1) Rivalita mezi podniky

V rámci zkoumání rivality mezi podniky v odvětví jde především o identifikaci faktorů, které přispívají k jejich konkurenční síle. Těmito faktory mohou být úspory z rozsahu, regulační ochrana ze strany státu, strategie či moderní technologie. Rivalita mezi podniky je nejsilnější konkurenční silou a vyplývá z úsilí firem získat pro sebe konkurenční výhodu (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

Vyjadřuje vztah mezi podniky z daného odvětví, který je založen na vzájemném soupeření, které může mít různou podobu a intenzitu. Vzájemné soupeření může mít formu cenové i necenové konkurence. Cenová konkurence spočívá ve snaze získat větší tržní podíl a příjmy z prodeje prostřednictvím snižování cen zboží. Extrémní situací je tzv. cenová válka, která může v konečném důsledku vést až k zániku firmy. Principem necenové konkurence je získávání a udržování si zákazníků jiným způsobem než snižováním cen. Firmy si mohou naklonit zákazníky růstem kvality výrobků, rozšiřováním produktové řady, propagační kampaní, zákaznickými a věrnostními programy, lepšími podmínkami záruk či servisu (Dvořáček a Slunčík, 2012). Mezi faktory mající vliv na velikost rivality mezi konkurenčními podniky patří:

- Počet a velikost podniků v odvětví

Pokud figuruje na trhu velké množství silných a agresivně si konkurujících podniků, je nepravděpodobné, že by se jednomu z nich podařilo získat výsadní pozici. Totéž platí v případě, kdy se podniky podstatným způsobem neliší velikostí a dostupností zdrojů či kvalitou své produkce. Nový strategický tah jednoho z podniků vyvolá nespočet reakcí jeho rivalů s cílem zvítězit v konkurenčním boji (Bensoussan a Fleisher, 2013).

- Míra růstu trhu

Pro rychle rostoucí trhy je charakteristická menší míra konkurence. Je tomu tak z důvodu, že podniky při snaze získat pro sebe větší podíl na trhu nemusí bojovat o zákazníky svých konkurentů. Svého cíle totiž dosahují prostřednictvím rostoucí poptávky. Při poklesu tempa růstu prodeje nebo jeho zastavení, jsou podniky nuceny soupeřit o existující tržní podíly na úkor svých rivalů. Snaží se přilákat zákazníky konkurence skrze speciální služby, servis či výhodné ceny. Takovéto jednání může vyústit až v cenovou válku (Sedláčková a Buchta, 2006).

- Výše fixních nákladů

Při vysokých fixních nákladech se podniky snaží plně využívat svých kapacit, aby se tyto náklady rozpustily do co největšího množství položek. Na pokles poptávky podniky reagují využíváním nejrůznějších forem slev s cílem podpořit růst objemu prodeje a využití kapacit. Z toho plyne, že vysoké fixní náklady zostřují konkurenci v odvětví (Bensoussan

a Fleisher, 2013).

- **Diferenciace výrobků a služeb**

Pokud se výrobky či služby v odvětví významně neodlišují, jsou zákazníci mezi produkty různých podniků indiferentní. Mohou tak snadno přecházet od jednoho podniku ke druhému. Tato skutečnost posiluje konkurenční rivalitu na trhu (Bensoussan a Fleisher, 2013).

- **Překážky výstupu z odvětví**

Vysoké výstupní bariéry znesnadňují odchod podniků z trhu a nutí je setrvat v odvětví i v situaci, kdy je jejich hospodaření ztrátové. Opuštění trhu totiž vyžaduje čas a vyvolává značné náklady. Jako bariéry výstupu lze jmenovat např. odstupné při propouštění zaměstnanců nebo závazky vůči věřitelům a zákazníkům. Takové odvětví je sice ziskové, pokud by však podnik byl při svém hospodaření neúspěšný, byl by vystaven ekonomicky náročným bariérám výstupu. Oslabení poptávky by mělo za následek utváření nadbytečných kapacit. Podniky ve snaze prodat co nejvíce své produkce budou postupně snižovat ceny. Toto snižování může v konečném důsledku vést opět k vypuknutí cenové války (Sedláčková a Buchta, 2006).

- **Akvizice**

Vstup nového podniku na trh prostřednictvím akvizice může představovat pro ostatní podniky hrozbu. Nový podnik s sebou přináší nové know-how, dovednosti, technologie, které mu mohou dopomoci k získání vedoucí pozice na trhu. Ostatní podniky na tuto situaci reagují úpravami svých konkurenčních strategií a hledají možnosti jak si zákazníky naklonit na svou stranu. Tato situace vede k posílení konkurence na daném trhu (Sedláčková a Buchta, 2006).

## **2) Hrozba nových substitutů**

Substitutem se rozumí takový výrobek, který je schopen uspokojit stejnou potřebu. Substituty se rozumí vzájemně zaměnitelné produkty. Atraktivní cena nebo výkon substitutu může pro daný podnik představovat ztrátu zákazníka v důsledku jeho odchodu ke konkurenci. Substituty mohou být i výrobky z jiných odvětví. Hrozbu substitutů lze zmírnit uváženým zvyšováním cen, vyvíjením nových a zdokonalováním existujících výrobků a služeb.

Klíčovou roli představují náklady kupujícího, které je nutno vynaložit při přechodu od jednoho produktu k jinému, substitučnímu produktu (Mallya, 2007).

Míra ohrožení substitutem se zvyšuje s jeho snadnou dostupností, vysokou kvalitou, atraktivní cenou a nízkými náklady na přechod k jinému produktu (Mallya, 2007).

Ovlivňující faktory:

- Ceny substitutů

Nízké ceny substitučních produktů vedou ke snížení cen i u ostatních podniků produkujících výrobky nebo služby sloužící k uspokojení stejné potřeby. Činí tak proto, aby v důsledku svých vyšších cen nepřišli o zákazníky. Z tohoto důvodu je důležité monitorovat vývojové trendy cen náhražkových produktů. Existence substitutu tedy limituje podniky ve stanovování výše cen a jsou nuceny hledat cesty jak snížit své náklady, aby kompenzovaly nižší zisky. Tato skutečnost se promítá do zvyšující se míry konkurence (Sedláčková a Buchta, 2006).

- Diferenciace substitutů

Odlišení substitutů prostřednictvím kombinace atraktivnější ceny, vyšší jakosti, zajímavých nových vlastností nebo doprovodných služeb, nutí i ostatní prodávající odlišit svůj výrobek od ostatních, aby si udrželi zákazníky. Následkem čehož dochází ke zostřování konkurence (Sedláčková a Buchta, 2006).

- Náklady na přechod

Čím snadnější je přechod od jednoho výrobku k jinému (substitutu), tím větší hrozbu pro nás substituční produkty představují (Sedláčková a Buchta, 2006).

### **3) Hrozba vstupu nových konkurentů**

Hrozba vstupu nových konkurentů je tím větší, čím menší jsou bariéry vstupu do odvětví a čím více je dané odvětví ziskové. Vysoká vstupní bariéra a očekávání ostrých reakcí ze strany stávajících konkurentů, snižuje přitažlivost daného trhu. Nově vstupující podniky jsou hrozbou, snaží se ovládnout podíl na trhu, ubírají ze zdrojů a přinášejí nové kapacity (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

K účinným překážkám se řadí: nákladové výhody zavedených podniků ze zkušeností, kapitálová náročnost vstupu do oboru, distribuční síť, preference zavedené značky, náklady na marketing, kvalifikovaný personál, omezený přístup k surovinám, distribučním kanálům, vládní omezení v podobě daní, penalizací či udělování licenčních podmínek, patenty, administrativní a finanční náročnost založení podniku, bezpečnostní a technické předpisy, zákony na ochranu životního prostředí či spotřebitele (Bensoussan a Fleisher, 2013; Mallya, 2007).

Další překážku vstupu může představovat diferenciací produktů v daném odvětví. Nově vstupující podnik by musel vynaložit značné úsilí a finanční výdaje, aby překonal existující loajalitu zákazníků k určité značce. Význam tohoto faktoru roste v případě, kdy se jedná o odvětví charakteristické vysokou diferenciací produktů a silným vlivem značky na poptávku (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

Zavedené podniky mohou dále těžit z výhodné polohy nebo levného a snadného přístupu k surovinám.

Podnik, který je schopen zdolat vstupní překážky do odvětví musí ve své strategii zohlednit možnost, že jednání ostatních podniků nemusí být pasivní. Ve snaze udržet si svou pozici na trhu mohou firmy začít hromadně snižovat ceny. Stávající podniky mohou těžit z úspor z rozsahu, nepotřebují vynakládat značné sumy na marketingové aktivity. Pro vstupující podnik by se tyto reakce zavedených podniků mohly stát osudnými (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

#### **4) Vyjednávací síla dodavatelů**

Konkurenční postavení podniku závisí také na vyjednávací síle dodavatelů. Odvětví se stává neatraktivním, pokud se v něm nacházejí dodavatelé s vysokou či rostoucí kupní silou. V takovém případě mohou mít značný vliv na velikost a výši cen dodávek, termíny i kvalitu. Dodavatelé mají pro fungování podniku zásadní význam. V Porterově analýze neslouží dodavatelé pouze k zajištění potřebného materiálu, energie, surovin či polotovarů. Dodávat mohou rovněž pracovní sílu nebo know-how. Protože každý průmyslový podnik potřebuje ke své produkci zdroje, utvářejí se tak v odvětví vzájemné vztahy mezi dodavateli a odběrateli (Váchal, Vochozka a kol., 2013). Faktory, které mají vliv na velikost vyjednávací síly dodavatelů patří:

- Počet dodavatelů

Velký počet dodavatelů koncentrovaných na trhu, ze kterých si odběratelé mohou vybírat, snižuje vyjednávací sílu dodavatelů a obráceně (Bensoussan a Fleisher, 2013).

- Význam odběratelů

Pokud budou dodavatelé závislí jen na jednom nebo několika málo odběratelích, tím menší bude jejich vyjednávací síla. Dodavatel se nachází v pozici, kdy se snaží svého zákazníka udržet prostřednictvím poskytování různých výhod. Podmínky, za kterých bude prodej uskutečněn, kladou spíše odběratelé. Ztráta klíčového odběratele by měla pro dodavatele fatální následky (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

- Náklady na přechod

U standardizovaných materiálů či polotovarů není pro zákazníky problematické ukončit spolupráci s dosavadním dodavatelem a využít služeb jiného, pro ně výhodnějšího dodavatele se zanedbatelnými náklady na přechod. Pokud je změna dodavatele příliš finančně náročná nebo nemožná je jejich vyjednávací síla velká. Náklady na přechod jsou dále vysoké, pokud je produkt závislý na specifických vstupech a vyžaduje značné investice do specializovaných zařízení nebo v případě, kdy jsou výrobní linky napojeny na určitého dodavatele. (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

- Dostupnost substitutů

V situaci, kdy dodavatelé nejsou nuceni čelit jiným substitučním výrobkům či službám při dodávkách určitému odvětví, mají silnou vyjednávací pozici.

Čím specifitější je předmět zájmu kupujících, tím obtížněji hledají vhodného dodavatele. Může se jednat např. o speciální druh výrobku, speciální materiál či unikátní službu. Této skutečnosti jsou si dodavatelé vědomi a v rámci své silné vyjednávací pozice mohou klást podmínky prodeje (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

- Zpětná integrace

Pokud je v možnostech zákazníků rozšířit své podnikání do oblastí, které slouží jako

dodavatelské, např. z důvodu zajištění pravidelných dodávek surovin, hotových součástí a za účelem snížení závislosti na vnějších dodavatelích. V takovém případě je vyjednávací síla dodavatelů nízká. Jestliže zákazník není schopen zajistit si v případě potřeby výrobek běžně obstarávaný ve vlastní režii, je vyjednávací síla dodavatelů naopak velká (Bensoussan a Fleisher, 2013).

### **5) Vyjednávací síla odběratelů**

Také odběratelé mohou rozpoutat silný konkurenční boj v odvětví, zapříčiněný snahou dodavatelských podniků získat zakázku. Zákazníci se snaží vyjednat si nižší ceny, výhodnější platební a dodací podmínky, vyžadují vysokou kvalitu dodávek (Váchal, Vochozka a kol., 2013). Na vyjednávací sílu odběratelů mají vliv obdobné podmínky, jako tomu je v případě vyjednávací síly dodavatelů:

- Počet odběratelů

Čím menší je počet odběratelů, tím větší mohou vyvíjet tlak na ceny a kvalitu produktů. Vyjednávací síla jednotlivých odběratelů se však liší. Pokud se chce podnik vyhnout ostrému konkurenčnímu boji o zákazníky, může se zaměřit na zákazníky s relativně slabou vyjednávací silou (Sedláčková a Buchta, 2006).

- Substituty

Čím více substitutů mají odběratelé na trhu k dispozici, tím větší je jejich vyjednávací síla. Mohou si vybírat z celé řady dodavatelů (Kozel a kol., 2006).

- Velikost dodávek

Pokud představuje odběratel pro dodavatele klíčového zákazníka a z pohledu zákazníka představuje tento dodavatel zanedbatelné procento z jeho celkových odběrů, tím vyšší je vyjednávací síla zákazníka (Bensoussan a Fleisher, 2013).

- Vertikální integrace

Pokud existuje reálná možnost, že odběratelé rozšíří svou činnost do dodavatelského odvětví, je jejich vyjednávací síla vysoká (Bensoussan a Fleisher, 2013).



### 2.4.3 Analýza mikroprostředí

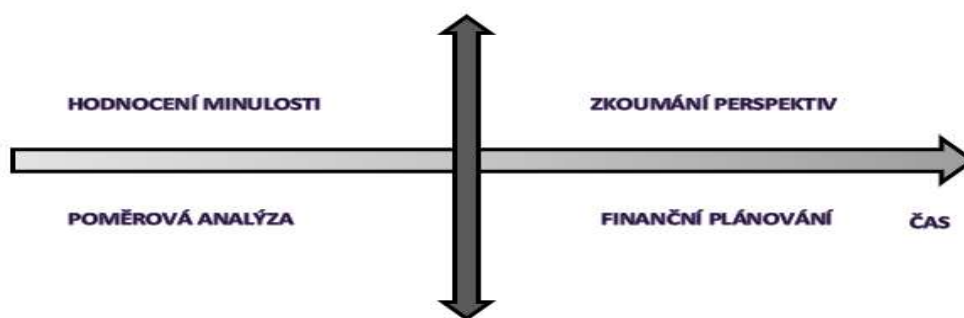
Vnitřní prostředí (mikroprostředí) podniku zahrnuje faktory, které mohou být manažery přímo řízeny a ovlivňovány. Je tvořeno podnikovými zdroji a schopnostmi (Jakubíková, 2013). Podnikovými zdroji jsou míněny vstupy do výroby produktů. Mezi podnikové zdroje se řadí budovy, stroje a zařízení, znalosti a schopnosti zaměstnanců, nadání manažerů nebo finanční prostředky. V rámci interní analýzy je nutno prověřit zdroje na všech úrovních podniku, identifikovat vnitřní schopnosti podniku. Cílem analýzy vnitřního prostředí je objektivní zhodnocení současného postavení podniku (Mallya, 2007).

Výstupem vnitřní analýzy je seznam silných a slabých stránek podniku (Fotr a kol., 2012). Umožňuje odhalit klíčové kompetence podniku, které jsou zdrojem konkurenční výhody (Jakubíková, 2013). Silnou stránkou podniku může být schopnost organizovat a efektivně využívat zdroje (lidské, finanční, technologické, hmotné či nehmotné) či unikátní zdroje, které nevlastní žádná jiná společnost. K analýze mikroprostředí podniku je možno použít finanční analýzu (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

Finanční analýza je nástrojem finančního řízení podniku. Umožňuje komplexně zhodnotit finanční zdraví podniku a měla by být pokladem veškerého finančního rozhodování. Umožňuje manažerům porozumět finanční výkonnosti společnosti, konkurenční situaci a budoucím perspektivám. Poskytuje zpětné informace o tom, jak se podnik vyvíjel až do současnosti, čeho v jednotlivých sledovaných oblastech dosáhl. Výsledky z minulosti již sice nelze změnit, mohou však dobře posloužit při rozhodování jakým směrem by se měl podnik orientovat v budoucnu, na co se zaměřit, připravit, co vylepšit (Bensoussan a Fleisher, 2013). Umožňuje zpětně vyhodnotit naše rozhodnutí či na jejím základě odhadnout budoucí vývoj. Smyslem této analýzy je připravit podklady pro kvalitní řízení podniku a identifikovat problémy v čase, ve kterém je možno skrze řídicí zásahy vznikající problémy odvrátit (Růčková, 2015).

Růčková (2015, s. 9) uvádí: „finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.“

Obr. 2.4 Časové hledisko hodnocení informací



Zdroj: Růčková (2015, s. 9)

Výsledky získané z finanční analýzy nejsou využívány pouze manažery podniku, ale i dalšími zainteresovanými stranami:

- investory,
- obchodními partnery,
- státními a zahraničními institucemi,
- burzovními makléři,
- konkurenty,
- zaměstnanci,
- odbornou veřejností aj. (Růčková, 2015).

Z tohoto důvodu je nutno zohlednit komu jsou výsledky analýzy určeny, protože každý ze zainteresovaných subjektů upřednostňuje jiné informace. Vlastníky podniku zajímá především informace, týkající se zhodnocení jejich vložených peněžních prostředků. Věřitelé zaměřují svou pozornost především na platební schopnost podniku, zda bude schopen hradit včas své splatné závazky. Konkurenti preferují oblasti finanční analýzy, ve kterých podnik dosahuje vynikajících výsledků, aby se mohli inspirovat.

Výsledky finanční analýzy umožňují:

- zmapovat finanční pozici podniku
- usnadnit rozhodování o investicích
- zvolit optimální kapitálovou strukturu
- získat cenný podklad pro tvorbu finančního plánu (krátkodobého i dlouhodobého)

Data pro finanční analýzu jsou čerpána především z účetních výkazů (rozvaha, výkaz cash flow, výkaz zisku a ztrát). Ostatní data o podniku je možno získat z podnikových statistik, ze zpráv a predikcí vedoucích pracovníků, z vnitropodnikových směrnic. Externí data, týkající se prostředí ve kterém podnik působí, lze čerpat z odborného tisku, z oficiálních ekonomických statistik, burzovního zpravodajství, odhadů analytiků, nezávislých poradců. Nejobtížnější částí finanční analýzy představuje interpretace vypočítaných hodnot (Růčková, 2015).

Hodnoty získané z finanční analýzy lze porovnávat (Bensoussan a Fleisher, 2013):

- v čase,
- s odvětvovým průměrem,
- nebo s vybraným konkurentem.

Základním měřítkem je historie výkonnosti společnosti. Přezkoumáním výsledků jednotlivých ukazatelů v čase umožňuje odhalit jakékoliv příznivé či nepříznivé trendy a identifikovat hodnoty, které se v definovaném časovém období dramaticky změnily. Nezanedbatelné je také poznání, co náš podnik dělá lépe nebo hůř než konkrétní konkurenti v odvětví. K tomuto účelu nejlépe poslouží výroční zprávy vybraných společností, na základě kterých je možno porovnávat námi dosažené výsledky s výsledky našich největších rivalů. Užitečné je rovněž získání údajů o odvětvových či oborových průměrech z internetu či vládních zdrojů. Tyto informace umožňují určit vzdálenost dosažených výsledků zkoumaného podniku od normy v odvětví/oboru (Bensoussan a Fleisher, 2013).

Základem finanční analýzy jsou poměrové ukazatele, které získáme položením absolutních ukazatelů (vybraných účetních položek) do poměru. Analýza poměrových ukazatelů je hojně používaná díky své praktické využitelnosti a univerzálnosti. Před provedením samotné analýzy je nutno vzít v potaz účel, pro který se provádí. Protože poměrových ukazatelů existuje celá řada, je kladen důraz na jejich vhodný výběr a uspořádání. Další podmínkou používání této metody je nutnost zajištění, aby bylo srovnáváno to, co srovnatelné opravdu je. Rozlišujeme tyto základní skupiny poměrových ukazatelů (Knápková a kol., 2017):

- ukazatele aktivity,
- ukazatele rentability,

- ukazatele likvidity,
- ukazatele celkové zadluženosti a finanční stability.

Prostřednictvím ukazatelů aktivity a rentability se zjišťuje efektivnost podnikatelské činnosti, resp. Výnosnost podniku. Očekávaná výše výnosů představuje pro investory východisko při rozhodování o nákupu akcií (Rejnuš, 2014).

Při zkoumání finanční stability podniku jsou využívány ukazatele likvidity a zadluženosti. Ukazatele likvidity zkoumají platební schopnost podniku z krátkodobého hlediska. Ukazatele zadluženosti doplňují toto hledisko o dlouhodobý pohled na finanční stabilitu podniku. Výsledkům v této skupině ukazatelů věnují pozornost především potenciální investoři a současní vlastníci akcií (Rejnuš, 2014).

### 1) Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují schopnost podniku efektivně využívat své zdroje. Vypovídají o vázanosti kapitálu v aktivech. Velké množství aktiv v podniku přináší zbytečné náklady, což se nepříznivě promítá do tvorby zisku. Naopak jejich nízká hodnota svědčí o nedostatečných výrobních kapacitách, čímž se podnik připravuje o potenciální tržby. Při práci s těmito ukazateli je možno pracovat s celkovými aktivy podniku nebo s jejich jednotlivými druhy. V rámci této skupiny lze rozlišit dva typy ukazatelů: doba obratu, počet obrátů (Rejnuš, 2014).

Nejčastěji používané ukazatele:

- ***Ukazatel obratu celkových aktiv*** – komplexní ukazatel, který měří schopnost podniku efektivně využívat veškerých svých aktiv. Někdy bývá označován také jako „ukazatel produktivity vloženého kapitálu“ (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.1)$$

**Doporučované hodnoty: 1,6 až 2,9.** Při nižší hodnotě než je dolní stanovená

hranice, nutno zvážit, zda lze redukovat stav vloženého majetku (Rejnuš, 2014).

Protože celková aktiva zahrnují různorodý majetek, je účinnější podrobit průzkumu jednotlivé složky aktiv (Rejnuš, 2014).

- ***Ukazatel obratu stálých aktiv*** – Prostřednictvím tohoto ukazatele se zjišťuje jak efektivně podnik hospodaří s dlouhodobými aktivy (pozemky, budovy, stroje, zařízení a ostatní stálá aktiva). Zjišťuje, jaká výše tržeb byla vyprodukována z 1 Kč dlouhodobého majetku. Využívá se zejména při plánování a uvažování o čistých investicích. Nižší hodnota než je odvětvový průměr vypovídá o nedostatečném využití výrobních kapacit a o potřebě omezit podnikové investice (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

$$\text{obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva v zůstatkových cenách}} \quad (2.2)$$

**Doporučovaná hodnota:** okolo 5,1 (Rejnuš, 2014).

- ***Ukazatel obratu zásob*** – ukazuje, kolikrát se během roku přemění zásoby v hotovost a poté opětovně uskladní. Vypovídá o úrovni jejich likvidity (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (2.3)$$

**Doporučená hodnota:** 4,5 až 6, závisí však na oboru výroby. Proto je vhodné provést srovnání s oborovým průměrem. Vysoká hodnota obratu zásob znamená dobrou běžnou likviditu, naopak nízká hodnota svědčí o nízké likviditě (Rejnuš, 2014).

- ***Doba obratu aktiv*** – měří průměrný počet dnů, po které jsou celková aktiva vázány v podniku do okamžiku jejich spotřeby (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

$$\text{doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{tržby}} \times 360 \text{ (den)} \quad (2.4)$$

**nebo**

$$\text{doba obratu aktiv} = \frac{360}{\text{obrat aktiv}} \text{ (den)} \quad (2.5)$$

**Doporučená hodnota:** vysokou vypovídací schopnost představuje srovnání s oborovým průměrem (Rejnuš, 2014).

- **Doba obratu zásob** – udává, po jak dlouhou dobu leží zásoby na skladě a váží v sobě finanční prostředky (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} \times 360 \text{ (den)} \quad (2.6)$$

**Doporučená hodnota:** vysokou vypovídací schopnost představuje srovnání s oborovým průměrem (Rejnuš, 2014).

- **Doba obratu pohledávek** – udává dobu splatnosti pohledávky, za kolik dní v průměru, nám zákazník zaplatí. Hodnota tohoto ukazatele by měla odpovídat průměrné době splatnosti faktur (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} \times 360 \text{ (den)} \quad (2.7)$$

**Doporučená hodnota:** cca **30 až 36 dní**. Vhodné provést srovnání s oborovým průměrem a dobou obratu závazků, jejíž hodnota by měla být vyšší než je hodnota doby obratu pohledávek. Žádoucí jsou nižší hodnoty tohoto ukazatele, v takovém případě má podnik zákazníky s dobrou platební morálkou. Nízká hodnota může vypovídat také o dobré schopnosti podniku vymáhat své pohledávky. Obráceně je tomu v případě vyšší hodnoty ukazatele, může však být způsobena také poskytnutím delší doby splatnosti odběratelům, např. z důvodu získání zákazníka či pozitivních referencí (Rejnuš, 2014).

- **Doba obratu závazků** – vyjadřuje platební schopnost podniku vůči jeho dodavatelům, tedy průměrný počet dnů, po který splácí závazky. Jedná se o jeden z významných ukazatelů pro věřitele, vypovídající o platební morálce podniku (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}} \times 360 \text{ (den)} \quad (2.8)$$

**Doporučená hodnota:** cca 30 dní, měla by být vyšší než je doba obratu pohledávek. Vhodné provést srovnání v čase. Žádoucí jsou spíše vyšší hodnoty tohoto ukazatele. Vyšší hodnoty svědčí o tom, že si je firma schopna vyjednat výhodné dodací lhůty. Příliš vysoké hodnoty ukazatele by mohly vést ke zhoršení vztahů až ke ztrátě dodavatele (Rejnuš, 2014).

## 2) Ukazatele rentability

Ukazatele rentability vyjadřují konečný efekt, kterého bylo dosaženo podnikatelskou činností vzhledem k určitému zdroji. Rentabilitou se rozumí schopnost vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku. Tyto ukazatele vypovídají o úspěšnosti hospodaření podniku. Slouží k rychlé orientaci, zda je efektivnější pracovat s vlastním či cizím kapitálem, informují o tom jak jsme zhodnotili vlastní kapitál při podnikání a napomáhá odhalit slabé stránky hospodaření. Jedná se o relativní vyjádření zisku, v čitateli lze počítat s různými druhy zisku (Váchal, Vochozka a kol., 2013):

**EBITDA** – zisk před zdaněním, úroky, odpisy a amortizací. Vhodný pro porovnávání podniků s různým způsobem financování a objemem dlouhodobého majetku a podniků z různých zemí, které mají odlišné daňové sazby.

**EBIT** – zisk před zdaněním a úroky.

**EBT** – zisk před zdaněním.

**EAT** – zisk po zdanění.

**NOPAT** – zisk z provozní činnosti po zdanění.

Nejčastěji používané vzorce v této skupině:

- **Rentabilita aktiv (ROA)** - vypovídá o schopnosti podniku vytvářet zisk. V čitateli je vhodné využít EBIT, protože umožňuje porovnávat podniky s různou strukturou financování (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

$$\text{rentabilita aktiv} = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}} \times 100 (\%) \quad (2.9)$$

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** – vypovídá o efektivnosti, s níž podnik nakládá s kapitálem vlastníků. Jedná se o ukazatel, který je klíčový především pro akcionáře. V čitateli se využívá EAT.

$$\text{rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 (\%) \quad (2.10)$$

- **Rentabilita tržeb (ROS)** – vypovídá o výši čistého zisku, který připadá na 1 Kč tržeb. V čitateli je možno pracovat s EBIT (při porovnávání podniků s proměnlivými podmínkami) i s EAT (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

$$\text{rentabilita tržeb} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \times 100 (\%) \quad (2.11)$$

**Doporučovaná hodnota:** hodnota ukazatele se v jednotlivých odvětvích výrazně liší, uvádí se, že by měla činit více než 10 %. Pro zajištění vysoké vypovídací schopnosti, nutno provést srovnání v čase a oborovým průměrem (Rejnuš, 2014).

### 3) Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují vztah mezi vlastními a cizími zdroji financování podniku, tedy do jaké míry je podnik financován z cizích zdrojů. Využívání úvěrů je do určité míry žádoucí, nesmí však být spojeny s příliš vysokými finančními náklady. Vyšší zadluženost je akceptovatelná pouze za předpokladu vyšší rentability (Růčková, 2015).



- ***Ukazatel celkové zadluženosti*** – čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím větší je finanční riziko pro věřitele (především pro banky) a tím více je podnik zadlužen. Ukazatel poskytuje informaci, do jaké míry je majetek podniku financován z cizích zdrojů. Spolu s koeficientem samofinancování dává dohromady 100 % (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \times 100 [\%] \quad (2.12)$$

**Doporučovaná hodnota** (Rejnuš, 2014): 0,3 až 0,5 průměrná zadluženost,

0,5 až 0,7 vyšší míra zadluženosti,

> 0,7 rizikové podnikání.

- Převrácením tohoto ukazatele získáme ***finanční páku***. Tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát převyšuje celkový kapitál velikost kapitálu vlastního. Cizí kapitál je obvykle levnější než vlastní, a to do okamžiku, kdy je podnik schopen zhodnotit každou 1 Kč kapitálu víc, než je úroková sazba dluhu (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

$$\text{finanční páka} = \frac{\text{celkový kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 [\%] \quad (2.13)$$

- ***Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu (míra zadluženosti)*** – Cizí zdroje by neměly přesáhnout jeden a půl násobek hodnoty vlastního kapitálu (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

$$\text{zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 [\%] \quad (2.14)$$

**Doporučovaná hodnota:** > 0,7. Pro určení, zda se zvyšuje či snižuje zastoupení cizích zdrojů je vhodné provést také srovnání v čase (Rejnuš, 2014).

- ***koeficient samofinancování*** – do jaké míry je majetek podniku financován z peněz vložených vlastníky. Vyjadřuje nezávislost podniku na cizím kapitálu (Váchal,

Vochozka a kol., 2013).

$$\text{koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.15)$$

**Doporučovaná hodnota:** ideálně > 0,5, akceptovatelné minimum 0,3 (Rejnuš, 2014).

- **Úrokové krytí** – Kolikrát je možno ze zisku zaplatit úroky z přijatého úvěru. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím lepší je finanční situace podniku (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \times 100 [\%] \quad (2.16)$$

**Doporučovaná hodnota:** > 4, hodnota 2 již vypovídá o kritické situaci podniku (Rejnuš, 2014).

- Převrácením tohoto ukazatele získáme ukazatel **úrokového zatížení**. Vypovídá o tom, kolik procent ze zisku připadá na nákladové úroky. (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

$$\text{úrokové zatížení} = \frac{\text{nákladové úroky}}{\text{EBIT}} \times 100 [\%] \quad (2.17)$$

- **Doporučovaná hodnota:** hodnota tohoto ukazatele by neměla přesáhnout 40 %.

#### 4) Ukazatele likvidity

Na úroveň likvidity podniku má vliv výše krátkodobých závazků, ale i prostředí, ve kterém podnik působí. V prostředí s častými a náhlými změnami je pro podnik nezbytné vytvářet pro neočekávané situace určité rezervy. Neméně významnou roli má také podnikem používaná technologie, která má vliv na délku výrobního cyklu či na šíři sortimentu. Rozlišujeme 3 stupně likvidity (Růčková, 2015).

- **Běžná likvidita** (likvidita třetího stupně) - je ukazatelem celkové likvidity podniku. Do výpočtu zahrnuje celková oběžná aktiva a jeho hodnota je ovlivněna odvětvím, produkcí a charakterem podniku (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.18)$$

**Doporučovaná hodnota:** 1,5 až 2,5 Při hodnotě nižší než 1 podnik financuje krátkodobé závazky dlouhodobým majetkem (Rejnuš, 2014).

- **Pohotová likvidita** – má vyšší vypovídací schopnost než běžná likvidita vzhledem k očištění čitatele o ne příliš likvidní zásoby (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.19)$$

**Doporučovaná hodnota:** 1 až 1,5 (Rejnuš, 2014).

- **Okamžitá (hotovostní) likvidita** – představuje nejpřísnější likvidní ukazatel, vyjadřuje schopnost podniku uhradit své krátkodobé závazky okamžitě (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.20)$$

**Doporučovaná hodnota:** > 0,2 (Rejnuš, 2014).

## 2.5 SWOT analýza

SWOT analýza je hojně využívána díky své univerzálnosti a jednoduchosti. Představuje efektivní nástroj využívaný při nejrozličnějších analýzách. Jeho specifikace je vymezena dle předmětu analýzy. Lze ji aplikovat na celý podnik, jeho část či vztáhnout

k produktu či divizi (Bensoussan a Fleisher, 2013). Z toho vyplývá, že při zpracování SWOT analýzy musíme vzít v úvahu účel pro který je prováděna a časový horizont pro který je sestavena. Má za cíl vyhodnotit a porovnat vnitřní silné a slabé stránky s vnějšími příležitostmi a hrozbami Váchal a Vochozka, 2013). Její název je složen z počátečních písmen anglických slov:

- Strengths – silné stránky,
- Weaknesses – slabé stránky,
- Opportunities – příležitosti,
- Threats – hrozby.

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřnímu prostředí, příležitosti a hrozby k prostředí vnějšímu (Fotr a kol., 2012.) Analýza vnějšího prostředí poskytuje cenné informace o příležitostech a hrozbách, které by mohly ovlivnit konkurenceschopnost podniku. Umožňuje manažerům provádět informovaná rozhodnutí o tom, jaká opatření podniknout, aby si udrželi svou konkurenční výhodu. Strategická rozhodnutí jsou riskantní ať se týkají vnitřního či vnějšího prostředí podniku. Mají dlouhodobý a významný dopad na schopnost podniku plnit své cíle a vyžadují více zdrojů než je zapotřebí k řešení provozních nebo taktických otázek (Bensoussan a Fleisher, 2013).

SWOT analýza umožňuje identifikovat nové technologie, trendy na trhu konkurentů či trendy ve spokojenosti zákazníků. Vnitřní i vnější prostředí se v čase mění, proto je zapotřebí ostražitého monitoringu pro zachycení měnících se podmínek (Bensoussan a Fleisher, 2013).

Umožňuje komplexně vyhodnotit fungování podniku, na základě výsledků zvolit vhodnou strategii, identifikovat problém, nové příležitosti růstu a nalézt další způsoby jak využít konkurenční výhodu podniku. Pro zhodnocení výsledků z interní a externí analýzy se používá tabulka. Do řádků se zaznamenávají silné a slabé stránky, do sloupců potenciální příležitosti a hrozby podniku. Údaje zapsané v tabulce by neměly být příliš obecné a nemělo by jich být mnoho, aby se nevytratila přehlednost. Doporučený obsah je maximálně deset sloupců a řádků. Tabulka by měla být jednoduchá, srozumitelná a přehledná, měla by mít dostatečnou vypovídací schopnost. Při jejím vyplňování je možno pracovat se znaménky plus a minus. **Znaménko „+“** značí, že daná silná stránka podniku umožňuje využít příležitosti či odvrátit hrozby. **Znaménko „-“** se použije v případě, kdy slabá stránka podniku brání

vyvarovat se ohrožení, těžit ze své silné stránky nebo v situaci kdy změna v prostředí bude mít za následek znásobení slabé stránky. Číslo „0“ se používá k vyjádření situace, kdy mezi faktory neexistuje vztah (Srpová, Řehoř a kol. 2010).

Jiný způsob představuje výčet silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, které se zaznamenají do příslušné tabulky. Jednotlivým faktorům jsou přiřazeny váhy v intervalu  $<0;1>$ , přičemž váha udává důležitost faktoru. Součet jednotlivých vah v každé ze čtyř kategorií, musí být roven 1. U těchto faktorů se provede bodové hodnocení dle zvolené bodové škály, nejčastěji se využívá pětistupňová bodovací škála, která vyjadřuje současný stav daného faktoru. Následně jsou váhy jednotlivých položek vynásobeny počtem bodů. A dílčí výsledky pro každou kategorii (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby) se sečtou (Vašítková, 2014).

Protože je výčet silných a slabých stránek často subjektivní záležitostí, je vhodné prozkoumat jak jsou klady a zápory firmy vnímány jejími zákazníky, dodavateli či konkurencí. SWOT analýza se využívá rovněž k predikci vývojových trendů v prostředí podniku. Kombinace kladů, záporů, možných příležitostí a ohrožení vede ke vzniku čtyř základních variant strategie (Srpová, Řehoř a kol. 2010).

**Strategie SO** – Strategie zaměřená na silné stránky s cílem jejich využití ve prospěch příležitostí na trhu. Jedná se spíše o žádoucí stav, na který podnik cílí. Kombinace S-O se vyskytuje v reálném životě zřídka (Váchal a Vochozka, 2013).

**Strategie ST** – Strategie postavená na přeměnu ohrožení v příležitost s využitím silných stránek, tedy toho, v čem podnik vyniká. Podnik má např. silné právní oddělení s jehož pomocí může postihovat konkurenty kopírující jeho patentem chráněné produkty (Váchal a Vochozka, 2013).

**Strategie WO** – Strategie založená na maximálním využití příležitostí k překonání slabých stránek. Obvykle má podobu akvizice nebo joint venture, díky kterým se podnik dostane k dodatečným zdrojům (Váchal a Vochozka, 2013).

**Strategie WT** – Strategie vhodná pro podniky, u kterých převažují slabé stránky a zároveň čelí mnoha rizikovým faktorům. Jedná se o obranné strategie. Důraz kladen

na eliminaci slabých stránek a minimalizaci rizik. Strategie může mít podobu fúze, omezených výdajů, bankrotu či likvidace (Váchal a Vochozka, 2013).

## **2.6 Tvorba variant strategie**

Výstupem strategické analýzy jsou obvykle minimálně dvě možné varianty strategií, ze kterých lze vybírat. Ve většině případů neexistuje pouze jediná možnost jak dosáhnout požadovaného cíle, popřípadě cílů. Naopak ke stejnému výsledku může vést několik cest. Rozdíl mezi nimi může spočívat ve výši a druhu nákladů vyplývajících z jejich realizace. Různé strategie se pojí také s různou mírou a typem rizika. Strategie by měla být pružná, schopná se přizpůsobit změnám v prostředí (Duchon a Šafránková, 2008). Strategie, která byla vyhodnocena jako nejvhodnější se do podniku implementuje. V průběhu existence podniku však nezůstává neměnná. V důsledku dynamického a turbulentního podnikatelského prostředí je nutno strategii aktualizovat, doplňovat nebo nahradit jinou. Z tohoto důvodu se doporučuje vypracovávat strategii ve více variantách. Při vytváření variant strategií se vychází jednak z výsledků interních a externích analýz, ale také ze scénářů možného budoucího vývoje podnikatelského prostředí (Srpková, Řehoř a kol. 2010). Tyto varianty by měly být kompatibilní a flexibilní. Zvyšováním jejich flexibility se totiž současně snižuje riziko variant strategie. Variantní způsob tvorby strategie umožňuje podniku čelit tzv. strategickým překvapením. Tedy změnám, které lze reálně předvídat s určitou mírou pravděpodobnosti (Fotr a kol., 2017). Průběžně je nutno zjišťovat, zda je možno využívat stávající strategii bez jakékoliv její změny či úpravy a dosáhnout přitom požadovaných výsledků (Keřkovský a Vykypěl, 2006). Pokud se významně změnilы předpoklady, za nichž byla stanovena stávající strategie, je nutno vytvořit strategii zcela novou (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017). Pro tyto účely je vhodné, aby si podnik nechal v záloze alternativní strategii pro plynulý přechod od jedné strategie ke druhé v případě potřeby.

Tvorba strategií je do značné míry tvůrčí aktivitou, proto se doporučuje provádět ji v týmu. Vhodná skladba týmu umožňuje generovat větší množství kreativních nápadů, čímž se zvyšuje pravděpodobnost, že bude nalezena optimální strategie. Strategiemi se rozumí aktivity, která podnik plánuje uskutečnit ve vytyčeném časovém horizontu za účelem naplnění strategických cílů. Udává směr dalšího působení podniku. Stanoveného strategického cíle lze obvykle dosáhnout prostřednictvím několika různých strategií. (Hanzelková, 2009) Strategickými cíli se rozumí cíle, které byly stanoveny na dlouhodobý časový horizont a jsou hlavní součástí strategie. Také strategické cíle je nutno upravovat s ohledem na měnící se

podnikatelské prostředí. Aby bylo možno posoudit, zda byla strategie naplněna, musí být definované cíle měřitelné. Při formulaci cílů se doporučuje uplatnit techniku SMART. Jedná se o analytickou techniku pro navrhování cílů. Slouží jako pomůcka k tomu, aby byly cíle stanoveny tak, aby je bylo možno naplnit. Cíle musí být specifické, měřitelné, akceptovatelné pro všechny důležité zájmové skupiny, reálné a časově ohraničené (Hanzelková, 2009).

### 3 Strategická analýza vybraného podniku

#### 3.1 Charakteristika vybraného podniku

Husqvarna Manufacturing CZ je společností s ručením omezeným, která sídlí na ulici Jesenická 146 ve městě Vrbno pod Pradědem v Moravskoslezském kraji. Její základní jmění činí 60 mil. Kč a zaměstnává okolo 700 lidí (převážně z města Vrbna a jeho okolí). Společnost nemá pobočku ani jinou část obchodního závodu v zahraničí a neprovádí vlastní činnost výzkumu a vývoje.

Mezi statutární orgán společnosti patří jednatelé RNDr. Svatopluk Čech, Paul Budnowski a Tomáš Vajzer.

Tab. 3.1 Základní údaje o podniku

<b>Základní jmění</b>	60 000 000 Kč
<b>Výrobní prostory</b>	14 700 m <sup>2</sup> (vstříkovny 10 000 m <sup>2</sup> , nástrojárna 3 700 m <sup>2</sup> , montáž 1 000 m <sup>2</sup> )
<b>Počet zaměstnanců</b>	Celkem 706 zaměstnanců (150 zaměstnanců provoz Bruntál)
<b>Certifikáty</b>	ISO 9001, ISO/TS 16949, ISO 14001
<b>Předmět činnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ vývoj, výroba a prodej výrobků z plastů včetně výrobků kombinovaných se součástmi z jiných materiálů,</li><li>➤ vývoj, výroba a prodej forem, modelů, šablon, nástrojů a jiných pomůcek pro tváření plastů,</li><li>➤ dodávky konstrukční a technologické dokumentace pro výrobu vstříkovacích nástrojů včetně poradenské činnosti,</li><li>➤ montáž podskupin a finálních výrobků.</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování



Významná část produkce podniku Husqvarna Manufacturing CZ je řízena politikou Husqvarny Group, která je zaměřena na výrobu a montáž zejména zahradní techniky. V pobočném provozu Bruntál se montují zahradní výrobky a v moderních prostorách jsou připravovány výrobky pro mateřskou firmu Gardena a Husqvarna. Jde především o sekačky na trávu, postřikovače, křovinořezy, akumulátorové nůžky a další drobnou zahradní techniku. Hotové výrobky jsou expedovány k velkoodběratelům po celém světě. Díky kvalifikovaným pracovníkům, poloze ve středu Evropy nedaleko hlavních trhů (Německo, Francie) a zkušenostem s elektronikou a vstřikováním plastů se stal závod ve Vrbně místem pro rozšíření výrobní kapacity skupiny Husqvarna na robotické sekačky. Husqvarna Manufacturing CZ tak v roce 2016 zahájila výrobu a postupně zvyšuje kapacitu výroby robotických sekaček. Na základě průzkumu trhu Husqvarny Group se očekává, že v následujících letech bude celý trh robotiky rychle růst.

To, že společnost je začleněna do koncernu firmy Husqvarna je určitě i v budoucích letech zárukou dostatečné a zajímavé výrobní náplně a upevnění pozice na trhu. V roce 2017 společnost dosáhla 25% nárůstu tržeb, který byl dosažen zejména růstem prodeje ve skupině. Získáním velkého projektu robotických sekaček si společnost vytvořila předpoklady k dalšímu významnému růstu.

Výroba pro mateřskou firmu se zaměřením na zahradní techniku se vyznačuje sezonností a mezisezonní období, kdy je méně zakázek od mateřské firmy, společnost naplňuje výrobou technicky a technologicky náročných forem a dílů pro automobilový průmysl, domácí spotřebiče a elektrotechniku.

Část produkce je určena přímo pro tuzemský trh a zde patří především: výrobky do domácnosti (odpadkové koše, kbelíky), výrobky pro zahradu (samo-zavlažovací květinové truhlíky, přepravky na ovoce a zeleninu), výrobky pro sport (sáňky, boby).

### **Husqvarna Group**

Skupina Husqvarna Group, jejíž součástí je i Husqvarna Manufacturing CZ, je předním světovým výrobcem venkovního motorového nářadí a nástrojů pro zahradní využití a pro práci v lese a parcích. Mezi produkty této značky patří řetězové pily, sekery, křovinořezy, vyžínače, sekačky se sedící obsluhou a robotické sekačky na trávu. Skupina je také evropským lídrem v oboru zahradního zavlažování a světovou jedničkou v oblasti stavební mechanizace, ve výrobě řezacích zařízení a diamantových nástrojů pro stavebnictví a kamenické práce. Produkty skupiny jsou prodávány běžným majitelům domů a pozemků, ale i

profesionálním uživatelům pod značkami Husqvarna, Gardena, McCulloch, Poulan Pro, Weed Eater, Flymo, Zenoah a Diamant Boart prostřednictvím prodejců a distributorů ve více než 100 zemích.

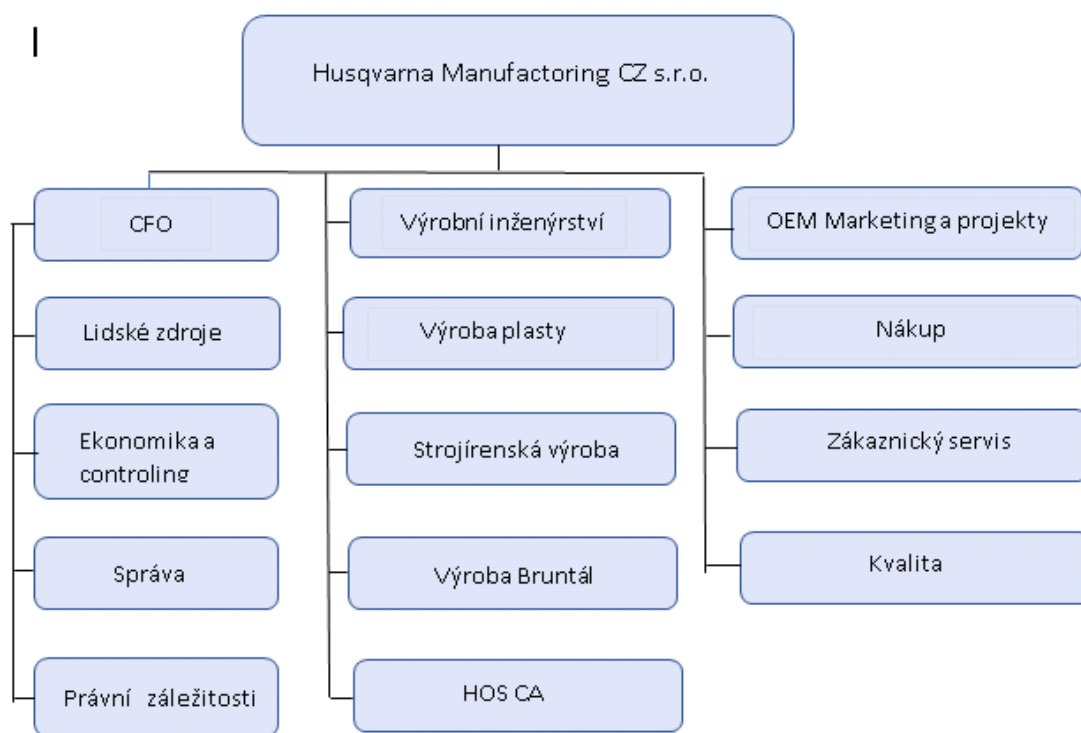
Prodeje v roce 2015 dosáhly výše 36 miliard SEK a skupina má více než 13 000 zaměstnanců ve 40 zemích.

### **Současné vlastnické vztahy**

Mateřskou společností je GARDENA Manufacturing GmbH, Ulm, Spolková republika Německo se splaceným vkladem 60 000 tis. Kč (100 %). Mateřskou společností celé skupiny je Husqvarna AB se sídlem ve Švédsku.

Společnost je součástí konsolidačního celku mateřské společnosti Husqvarna AB Švédsko.

*Obr. 3.1 Organizační struktura podniku*



Zdroj: zpracováno dle Výroční zprávy společnosti

### **3.1.1 Historie**

#### **1867- 1979**

Počátek výrobní činnosti firmy se datuje do roku 1867, kdy byl podnik ve vlastnictví Adolfa Grohmanna a orientoval se na výrobu kovového spotřebního zboží (hřebíky, dráty, kovové řetězy). Kovovýroba zůstala hlavním výrobním programem podniku až do 50let minulého století.

V roce 1955 došlo k reorganizaci a vznikl podnik Lisovny nových hmot, Podnik LNH Vrbno p. P. zahrnoval závody Vrbno, Leskovec, Chuchelná, Mikulovice, Lutín a, Budišov. Národní podnik Vrbno se zaměřil na výrobu technických výlisků z plastů a patřil k největším zpracovatelům plastů v republice, který se specializoval na technologie vstřikování termoplastů a lisování reaktoplastů.

#### **1980- 1994**

Vzhledem k zájmu o produkty podniku a stále se zvyšující poptávce byl sortiment postupně rozšiřován. S tím souvisel i rozvoj výroby lisovacích nástrojů. Výstavba nové nástrojárny byla dokončena v r. 1985 a výrazně zasáhla do rozšíření kapacit pro odběratele. Podnik LNH se stal největším specializovaným plastikářským podnikem v republice, který vyráběl náročné díly z plastů a zaměstnával uznávané odborníky z oblasti konstrukce nástrojů a výlisků, z oblasti technologie tváření plastů a vývoje plastikářské technologie.

V roce 1990 došlo k vyčlenění jednotlivých závodů z podniku Lisovny nových hmot. a k založení samostatných státních podniků. Z bývalého největšího závodu Vrbno pod Pradědem vznikl státní podnik Lisovny plastických hmot Vrbno pod Pradědem. V roce 1992 byl tento státní podnik privatizován do firmy Lisovny plastických hmot s. r. o., se zaměřením na výrobu výlisků z termoplastických hmot technologií vstřikování a výrobu lisovacích nástrojů.

#### **1995 - 2003**

V roce 1995 vstoupil po více než dvouleté spolupráci při výrobě zahradní techniky (sekačky na trávu, postřikovače apod.) do společnosti další společník – německá firma Gardena Kress Kastner GmbH se sídlem v Ulmu Spolková republika Německo. Následně se

tato společnost v roce 2001 stala jediným společníkem, 100% vlastníkem společnosti Lisovny plastických hmot s.r.o. Pod jejím vedením došlo k celkové modernizaci firmy a firma založila pobočný montážní závod v Bruntále.

Po realizaci fúze firem Lisovny plastických hmot s.r.o. GARDENA Technik spol. s r.o., ADVANCED Plastics spol. s r.o. a AP Logistics s.r.o. s rozhodným dnem 1. října 2003 došlo k rozšíření výrobního a obchodního programu nástupnické společnosti o podnikatelské aktivity zaniklých společností. Provoz Bruntál se nadále zabýval především montážemi a provoz Vrbno výrobou forem a vstřikovaných plastových dílů.

### **2004 - dosud**

K 9. lednu 2004 došlo k převodu 2,5% podílu Lisoven plastických hmot s.r.o. z GARDENA Manufacturing na GARDENA GmbH a s účinností od 1.října 2004 došlo ke změně názvu firmy na Advanced Plastics s.r.o.

Dne 1.4.2007 se firma Advanced Plastics s. r. o. začlenila do koncernu firmy Husqvarna AB, která se stala majitelem firmy GARDENA Manufacturing GmbH včetně jejich výrobních závod, čímž se společnost Advanced Plastics s.r.o. stala členem významné nadnárodní společnosti. V roce 2011 byla firma přejmenována na Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o.

Dne 8. června 2017 bylo do veřejného rejstříku zapsáno zrušení 2,5% vlastnického podílu GARDENA GmbH, Ulm. Spolková republika Německo a změna vlastnického poměru na 100% podíl vlastnictví společnosti GARDENA Manufacturing GmbH. Společnost je nadále součástí konsolidačního celku mateřské společnosti Husqvarna AB se sídlem ve Švédsku.

#### **3.1.2 Charakteristika odvětví plastů**

Odvětví, ve kterém podnik Husqvarna Manufacturing CZ působí, patří do zpracovatelského průmyslu a spadá pod CZ-NACE 22 - VÝROBA PRYŽOVÝCH A PLASTOVÝCH VÝROBKŮ.

Výroba pryžových a plastových výrobků vzhledem k jejich širokému využití zastává v České republice již po řadu let významné postavení. Nachází své uplatnění

v automobilovém, stavebním, elektrotechnickém, potravinářském průmyslu, slouží jako obalové materiály. Využívají se rovněž v zemědělství, pronikají do textilního a obuvního průmyslu. Vyrábí se z nich plastový nábytek, dlažba, ploty, nádobí, karosérie sportovních vozů a motocyklů, cenovky na oblečení, jsou součástí propisek. V posledních letech jejich využití prorůstá také do kosmického a leteckého průmyslu prostřednictvím high-tech aplikace. Nahrazují klasické materiály jako je kov, sklo, beton, keramika, dřevo nebo tkaniny nebo je lze s různými materiály kombinovat a zlepšit jejich vlastnosti. Lze zajistit, aby byly tepelně i mechanicky odolné, pevné nebo naopak pružné. Některé plasty umožňují tlumit nárazy, odolávat tlaku, v některých situacích může být přínosná možnost jejich průhledného provedení. Díky upraveným povrchům jsou snadno udržovatelné. Další předností je možnost vyhotovit široké spektrum finálních výrobků či polotovarů určených k dalšímu zpracování, přičemž způsobů jak s plasty pracovat existuje celá řada.

Výroba pryžových a plastových výrobků se řadí mezi nejstabilnější se vyvíjející odvětví. Plast se prosazuje jako jeden z nejpoužívanějších materiálů a neustále se hledají nové způsoby jeho využití.

### **Historie plastů**

Využití plastů pro nejrůznější průmyslové výrobky prošlo v minulosti mnoha stádii vývoje. V raném počátku byly plasty používány pro výrobu spotřebního zboží, které nekladlo vysoké nároky na jejich vlastnosti a jejichž zpracování bylo rychlé a snadné. Postupem času začaly plasty pronikat také do elektrotechnického průmyslu, v důsledku jejich možnosti vyrábět z nich složitě tvarované součásti s vhodnými funkčními vlastnostmi. Výroba lehčených plastů a izolačních fólií vedla k prorůstání plastů také do odvětví zemědělství.

Po dlouhou dobu bylo problematické nalézt širší využití plastů ve strojírenství. Strojní součástky totiž musí být schopny odolat značnému tepelnému a mechanickému namáhání, musí mít velkou míru pevnosti či pružnosti, musí být přesné, rozměrově a tvarově stabilní. Tyto nároky však tehdejší plasty nenaplňovaly. Oproti kovům však byly ve výhodě díky své korozivzdornosti, tlumícím schopnostem, nízké hmotnosti a levnému zpracování.

Právě nízká hmotnost a výrobní pracnost se zasloužili o jejich pronik do oblasti strojírenské výroby. Díky nim mají automobily nižší hmotnost, čímž klesá i spotřeba paliva i produkce emisí CO<sub>2</sub>.

Postupně se začaly vyvíjet nové a nové typy plastů s vhodnými mechanickými vlastnostmi, teplotní odolností a jinými specifickými vlastnostmi, které je přibližují kovovým materiálům. Některé materiály určené pro výrobu plastových výrobků jsou dokonce oproti kovům více rezistentní vůči některým chemikáliím. Rozvoj jejich vlastností se nezastavuje, dá se očekávat, že již brzy budou aplikovány i na extrémně namáhané součástky. Kromě snížení výrobních nákladů (menší provozní nároky na údržbu – strojní, ložiskové, tlakové oleje, povrchové nátěry) vyšší provozní spolehlivost, snazší manipulaci díky nízké hmotnosti, zvyšují plasty také užitnou hodnotu výrobků. Za přednost je považována rovněž jejich možnost kombinovat je s kovy. Přesto použití plastů ve strojírenství stále vzbuzuje nedůvěru jak na straně samotných konstruktérů, tak také zákazníků. Pokud se má nezasvěcená osoba do možností a schopností plastů, rozhodnout pro výrobek z kovu nebo z plastu, ve většině případů zvolí ten kovový z dlouhodobé dobré zkušenosti. Odborníci na plasty však v plastech vidí obrovský inovační potenciál.

### **Omezení plastů**

V některých ohledech však plasty stále ještě nejsou schopny zcela nahradit tradiční materiály. Především z důvodu funkčních závad, kratší životnosti a neestetickému vzhledu (ve strojírenství obvykle podřadná důležitost). Uplatnění plastů ve strojírenství vyžaduje odborné znalosti, vybrat vhodný typ materiálu, zvážit tvar součástky, technologie zpracování, ale především zohlednit jejich odlišné vlastnosti a nepřebírat pouze beze změny tvary kovových obráběných součástí a jen nahradit kov plastem. Navíc i při recyklaci plastů vzniká odpad. Negativním projevem recyklace plastů jsou odpadní vody a spotřeba energií.

### **3.1.3 Analýza makroprostředí**

Jak je zmíněno v teoretické části této práce, makroprostředí je součástí vnějšího prostředí podniku. Jedná se o nejvzdálenější okolí podniku, přičemž platí, že čím vzdálenější je okolí od podniku, tím méně je podnikem ovlivnitelné. Vnější prostředí zahrnuje množství proměnných, které musí podnik zohlednit při rozhodování o svém fungování v budoucnu.

K průzkumu makroprostředí vybraného podniku bude použita **PEST analýza**, sestávající z politických, ekonomických, sociálních a technických faktorů. Cílem této analýzy je získat významné a relevantní informace, které mají vliv na aktuální stav nebo další vývoj firmy. Tyto faktory mohou mít na firmu pozitivní nebo negativní vliv. Pro účely analýzy

tohoto prostředí budou využita data Českého statistického úřadu, dále jen ČSÚ, Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO) a České národní banky (ČNB).

### 3.1.4 Politické faktory

Politické faktory zastávají v životě podniků důležitou roli, neboť podnikání představuje propojení ekonomiky s politikou. Vláda i parlament ať už přímo či nepřímo významně zasahují do výkonnosti ekonomiky i podnikání.

V rámci politických faktorů hraje důležitou roli politická stabilita, a to jak národní, tak také světová. U podniků, které již obchodují se zahraničními zeměmi, mohou být rozhodující rovněž mezinárodní vztahy mezi nimi. Stejně je tomu v případě, kdy podniky uvažují o rozšíření své působnosti v jiné zemi.

- **Členství České republiky v Evropské unii**

Vstup České republiky (ČR) do Evropské unie (EU) sice tuzemským podnikům poskytl přístup **k novým příležitostem**, ale přinesl s sebou také **nové hrozby**. Dopadají na ně právní předpisy EU, povinnosti týkající se životního prostředí, práv různých subjektů, ochrany spotřebitelů. Konkurenční prostředí podniků se od vstupu do unie rozšířilo, **konkurence zostrila**. Na české podniky je vyvíjen tlak na vyšší produktivitu, již nemohou těžit z cenové konkurenční výhody. Zaměřit se musí spíše na necenové faktory konkurence, tedy kvalitu, flexibilitu, reklamu, poprodejní servis, péči o zákazníky nebo inovační aktivity. K příležitostem, ze kterých mohou podniky těžit v rámci členství v EU, patří např. dotace z fondů EU.

- **Brexit**

Dne 29. března 2017 oznámila Velká Británie (dále jen UK) svůj úmysl vystoupit z EU jako důsledek nevyslyšeného úsilí o reformování EU. Tzv. brexit bude mít ekonomický a politický dopad pro obě strany. Za účelem vypořádání vzájemných závazků a vytvoření dohody o podmínkách vystoupení byla stanovena dvouletá lhůta. První předběžný termín předpokládaného vystoupení byl určen na 29. března 2019. Zatím se výstupovou dohodu nepodařilo schválit (např. dohodu o volném obchodu), neustále je odkládána, aktuálně je termín prodloužen do 12. dubna. Hrozí tak, že po výstupu UK nebude „běžet“ přechodné období, po které by na dalších několik let platila stávající unijní pravidla s možností prodloužení, aby bylo možno vyjednat vzájemné budoucí vztahy. Hrozí riziko, že se UK po

ukončení členství v EU zařadí mezi tzv. třetí země, což představuje automatický konec volného pohybu zboží a služeb do UK. Což by zásadním způsobem zhoršilo možnosti obchodování, které by se od té chvíle řídilo pravidly Světové obchodní organizace. EU by vůči UK uplatňovala předpisy a celní sazby jako s ostatními třetími zeměmi. Adaptace na nová pravidla by přinesla nové náklady. Tvrdý brexit, tedy odchod UK z EU bez dohody, by přinesl mnoho administrativních, regulačních bariér, zpomalení logistických procesů, kontroly na hranicích a jiné komplikace. Následkem čehož by došlo k růstu cen a ohrožení konkurenceschopnosti nejen ČR. Pokud by skutečně nedošlo k dohodě mezi EU a UK, měla by tato skutečnost nedozírný a negativní dopad také na české podniky. Český export by tak podléhal britskému celnímu sazebníku, výše cla může sahát až k 19%. UK již uveřejnila předběžnou podobu sazebníku, dle kterého bude clu podléhat cca 13 % dovozů. Celní sazba se má mimo jiných produktů týkat zkompletovaných vozů a pneumatik. Důsledky by pocítil především automobilový sektor. Tato skutečnost by se mohla neblaze promítnout do ziskovosti podniku Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o., protože velká část jeho produkce sestává z dílů pro automobilový průmysl. Cla by na podnik dolehla zprostředkovaně přes dodavatele, tedy přes vývoz komponentů z ČR do jiných zemí EU, které následně vyváží zkompletovaná vozidla do UK. Následkem cla by stoupla cena automobilů, což by vedlo ke snížení odbytu a zvýšení nezaměstnanosti pro výrobce automobilů i dílů pro automobilový průmysl. V neposlední řadě by cla způsobila pokles HDP v ČR.

Nejvíce ohroženy jsou podniky bez zkušeností s třetími zeměmi, které valnou většinu své produkce vyváží do UK a na podniky, které nakupují zboží v UK, či ho přes UK přepravují. UK patří k hlavním obchodním partnerům České republiky, největšímu odbytišti českých produktů, především automobilů, komponentů a mechanických součástí pro automobilový průmysl. V roce 2018 dle ČSÚ činil vývoz do UK 205 miliard Kč a obchodní obrát mezi ČR a UK 288 miliard Kč. UK je pro ČR rovněž důležitou vývozní destinací. Tvrdý brexit by poškodil i UK, především britskému autoprůmyslu může způsobit citelné ztráty. Např. automobilka Nissan se rozhodla přesunout výrobu nového modelu z UK zpět do Japonska. Odchod UK bez dohody by měl dopad na zaměstnanost v celé EU a v Číně. Největší dopad by však měl na zaměstnanost v Německu, vzhledem k závislosti na exportu do UK. Výrobce automobilů značky Ford plánuje stažení výroby z Velké Británie pro případ, že by skutečně došlo k ukončení členství UK v EU bez dohody, aby se vyvaroval nákladům, které by dle odhadu mohly sahát do výše několika miliard dolarů. Obdobně uvažuje i řada dalších automobilek



- **Nadnárodní korporace**

S postupující globalizací mají stále silnější slovo nadnárodní společnosti. Udávají směr politického vývoje, disponují značnou ekonomickou silou, jejich vliv sahá také do oblasti sociální, kulturní či environmentální. Mají dostatek prostředků pro výzkum a vývoj. Mohou těžit z výhod, které přináší působnost ve více různých zemích. Mohou přesunout mzdové, výrobní a jiné náklady do míst, které jsou ekonomicky výhodnější. Přenášet administrativní procesy do zemí se vstřícněji nastavenou legislativou a vyvarovat se tak administrativní zátěži panující v některých zemích. Přesun administrativních povinností do zemí, které na ně kladou minimálními požadavky, s sebou nese i určitá omezení. Nemožnost prokázat o podniku řadu informací, může mít neblahý dopad na důvěru obchodních partnerů. Nadnárodními korporacím mohou jen stěží konkurovat menší podniky. Díky svému monopolnímu postavení mohou těžit z hromadné výroby na lokálních trzích. Mezi stinné stránky o kterých se ve spojitosti s korporacemi hovoří, patří daňové uniky, dumpingové ceny nebo využívání dětské práce.

Nejčteněji zastoupeny jsou v ČR malé a střední podniky, které mají významnou úlohu při vytváření nových pracovních míst. Pozitivně ovlivňují nejen míru nezaměstnanosti, jsou schopny oproti velkým korporacím pružněji reagovat na změny na trhu, přicházet s řadou drobnějších inovací a pozitivně přispívají k růstu HDP. Pokud obchodují se zahraničními zeměmi, odráží se jejich vliv také v obchodní bilanci státu. Potýkají se však mnohdy s nedostatkem finančního kapitálu, který brání jejich rozvoji. Z tohoto důvodu je věnována mimořádná pozornost především jejich podpoře, a to jak ze strany státu, tak také EU.

- **Právní systém v ČR**

Pro Českou republiku je charakteristický poměrně složitý právní systém. Řada podniků ČR naráží na specifické problémy spjaté s oborem jejich činnosti, které jsou spojeny především s neúměrnou administrativní zátěží. Neustálé přizpůsobování se novým pravidlům znesnadňuje rozvoj podniků a zdokonalování jejich produktů a služeb. Nově vznikající normy a předpisy zatěžují především poctivé podnikatelé, ti ostatní si vždy najdou způsob jakým zákony obejít. Přestože je byrokracie často otevíraným tématem, již několikrát se hovořilo o potřebě zjednodušit legislativní pravidla a byrokracii ze strany státu, žádné převratné změny v této oblasti dosud nenastaly. Tempo novelizací a předkládání nových právních předpisů nepovoluje. Nečekané, náhlé, nesrozumitelné či nepřehledné zákony představují pro podnik velkou zátěž. Legislativní změny představují pro podnik nebezpečí, zvýšené neplánované

výdaje se promítají do cen výrobků a služeb a snižují tak konkurenceschopnost podniků, kteří jsou vzhledem k otevřené ekonomice nuceny čelit konkurenci v globálním měřítku, která s sebou nese už tak velký tlak na ceny.

Z členství v EU pramení další právní předpisy, které je nutno harmonizovat s právními předpisy ČR. Každý člen unie je povinen převzít evropské standardy, které upravují podmínky obchodu a podnikání. Dále přijmout směrnice Evropského Společenství a včlenit je do národního práva.

Vstup do EU má nedožrnný dopad právě na podnikatelské prostředí. Vyplývají z něj pro podnikatele sice nová práva, ale také řada nových povinností. Dochází tak k obrovskému nárůstu informací, ve kterých jsou podniky nuceny se orientovat. V nevýhodě jsou spíše menší podniky, ty velké si obvykle mohou dovolit najmout firemního právníka, který bude včas zachycovat změny v právním prostředí a dohlížet na dodržování veškerých potřebných norem a zákonů podnikem. Jinak tomu není ani u firmy Husqvarna, která pro tyto účely zaměstnává podnikového právníka, díky čemuž je tak schopna vyvarovat se nechtěným rozporům se zákonem a zbytečným sankcím, které by podnik mohly připravit o značné finanční prostředky. Přesto se podniky odlivu finančních prostředků ve spojitosti s plněním nároku, které na ně klade stát, nevyhnou. Při plnění informačních povinností, vznikají podnikatelům náklady označované jako náklady administrativní. Tyto povinnosti podnikateli ukládá stát formou právních předpisů. Podnikatelům tak vznikají značné náklady při provádění činností, které však nesouvisejí s jejich hlavní činností.

Firma Husqvarna se musí řídit veškerými platnými zákony upravujícími podnikatelskou činnost, vládními vyhláškami a nařízeními, stejně jako ostatní firmy v daném oboru činnosti. Právní řád upravuje podnikání, vytyčuje podnikům hranice jejich působnosti. Působení firmy je podmíněno daňovými a antimonopolními zákony, zákony na ochranu práv subjektů, cenovou politikou, regulacemi exportu a importu. Neméně důležitou roli hraje také vymahatelnost práva ze strany státu prostřednictvím příslušných institucí.

V oblasti legislativy společnost musí respektovat zejména:

- Zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb.
- Zákon o daních z příjmu č. 586/1992 Sb.
- Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb.
- Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb.
- Celní zákon č. 242/2016 Sb.

- Zákon o dani silniční č. 16/1993 Sb.
- Zákon o odpadech č. 185/2001 Sb.
- Devizový zákon č. 323/2016 Sb.
- Zákon o ochraně osobních údajů č. 101/2000 Sb.
- Zákon 280/2009 Sb, daňový řád
- Zákoník práce 262/2006 Sb.
- Zákon o pojistném na soc. zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti č. 589/1992 Sb.
- Zákon o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění 592/1992 Sb.

Další povinnosti pro podnik vyplývají ze zákonů o inspekci práce, o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ze zákona o požární ochraně, o ochraně spotřebitele, ze zákona o obalech a řady dalších zákonů.

Chystá se **novela zákona o investičních pobídkách** s cílem přizpůsobit ji aktuální ekonomické situaci ČR a zvýšit inovativní potenciál české ekonomiky. Nejdřív je nutno získat schválení Evropské komise. Dle této novely by investiční pobídky byly určeny především pro technologická centra, s výjimkou výrobních firem, zaměstnávajících stanovený počet vysokoškolsky vzdělaných pracovníků nebo podíl výzkumně vývojových pracovníků. Další výjimka se týká hospodářsky problémových regionů.

Novela by mohla mít nepříznivý dopad na podnik Husqvarna Manufacturing CZ, který prostřednictvím investiční pobídky v minulosti několikrát rozšířil svá výrobní zařízení. Pokud by došlo ke schválení novelizace, nebude pro podnik pravděpodobně snadné získat investiční pobídku, jediné východisko by mohla představovat skutečnost, že se podnik nachází v hospodářsky problémovém regionu.

Společnost Husqvarna Manufacturing CZ získala investiční pobídku na základě rozhodnutí ministerstva průmyslu a obchodu č. 168/2014 o příslibu investičních pobídek ze dne 4.9.2014. Na základě tohoto byla společnosti příslibena sleva na dani z příjmu. Celková výše veřejné podpory formou investiční pobídky nesmí překročit částku 21 775 tis. Kč. Čerpání investiční pobídky formou daňové slevy je možné v závislosti na splnění zákonných podmínek. Mezi hlavní podmínky patří: minimální investice ve výši 50 000 tis. Kč, krytí vlastním kapitálem (minimálně 25 000 tis. Kč). 6.10.2014 na základě rozhodnutí valné hromady bylo schváleno navýšení ostatních kapitálových fondů formou peněžitého vkladu o

25 000 tis. Kč. Další hlavní podmínkou je, že investice musí být vynaložena na pořízení nového strojního zařízení, které je určeno pro výrobní účely. Podmínky pro splnění daňové slevy musí být splněny do tří let od vydání rozhodnutí o příslibu investiční pobídky.

V roce 2015 byly splněny podmínky zákona o investičních pobídkách a byla čerpána investiční pobídka formou slevy na dani za rok 2015 ve výši 3 246 tis. Kč.

Rovněž v roce 2016 společnost plnila podmínky zákona o investičních pobídkách a uplatnila čerpání investiční pobídky formou slevy na dani za rok 2016, a to ve výši 7 194 tis. Kč. K 31.12.2016 činil stav nevyčerpané části investiční pobídky, kterou je možno čerpat formou slevy na dani, částku 6 979 tis. Kč.

Společnost i v roce 2017 plnila podmínky zákona o investičních pobídkách. Ale v tomto roce neuplatnila čerpání investiční pobídky formou slevy na dani za daný rok z důvodu nedostatečného daňového základu, nicméně společnost plánuje čerpání investiční pobídky v dalších letech. Možnost čerpat investiční pobídku formou slevy na dani má společnost až do roku 2024 včetně.

### **Oblasti administrativní zátěže pro podnikatelské subjekty**

- **Daňový systém ČR**

Český daňový systém představuje pro podniky jednu z mnoha administrativních obtíží. Zahrnuje řadu nejednoznačných, obtížně srozumitelných ustanovení a množství výjimek. Více informací týkajících se této problematiky jsou uvedeny v části věnující se ekonomickým faktorům.

- **Elektronická evidence tržeb**

Pro účely efektivnějšího vybírání daní a omezení tzv. šedé ekonomiky, byla zavedena elektronická evidence tržeb (EET). Jejím primárním cílem měla být eliminace podvodů v oblasti DPH, jejichž počet s každým rokem narůstal. Zaměstnavatelům, kteří jsou plátcí DPH, tímto vznikají dodatečné administrativní povinnosti. V průběhu fungování EET bylo Ústavním soudem zrušeno několik částí zákona o evidenci tržeb. Z důvodu některých problematických částí zákona byla vytvořena metodika k evidenci tržeb, která byla mnohonásobně delší než samotný zákon a musela být několikrát doplněna a upravena. Podnik Husqvarna Manufacturing CZ. EET nepodléhá.

- **Kontrolní hlášení**

S účinností od 1. 1. 2016 vznikla plátcům daně z přidané hodnoty, tedy i společnosti Husqvarna Manufacturing CZ zákonná povinnost podávat tzv. kontrolní hlášení DPH. Kontrolní hlášení je speciální daňové tvrzení a je podáváno pouze elektronicky ve formátu a struktuře zveřejněné správcem daně. Zavedl jej ministr financí Andrej Babiš jako efektivní prostředek k odhalení daňových úniků a podvodů. Jeho cílem a smyslem je umožnit správci daně získat informace o vybraných transakcích realizovaných plátcí a ve spojení s dalšími údaji identifikovat riziková sdružení osob (řetězce, karusely) odčerpávající neoprávněně finanční prostředky z veřejného rozpočtu. Po provedené analýze se na tato spojení bude zaměřovat kontrolní činnost správce daně, tak aby k odčerpávání finančních prostředků nedocházelo a vybrat tak vyšší daně.

V kontrolním hlášení společnost poskytuje údaje z daňových dokladů, a to na základě vystavených a přijatých daňových dokladů (včetně zjednodušených daňových dokladů) a dalších dokladů o dodání zboží nebo poskytnutí služeb.

Kontrolní hlášení je podáváno měsíčně do 25. dne měsíce následujícího (případně nejbližší pracovní den, pokud připadne 25. den na víkend či svátky), přes Daňový portál (aplikace EPO-Elektronická podání pro Finanční správu. Aplikace EPO zajistí kontrolu externě vygenerovaného souboru, čímž zabrání podání, které by bylo vadné.

Získání všech potřebných údajů pro kontrolní hlášení vyžadovalo velké úsilí hlavní účetní firmy Husqvarna Manufacturing CZ, která se spojila s externí firmou Microteam zabývající se úpravami v informační technologii SAP. Společnost Husqvarna totiž využívá SAP nastavený německou mateřskou firmou Gardena. V současné době při každé změně českého zákona je nutné tuto změnu analyzovat a pokud nastavení SAP nedostačuje, je třeba vykomunikovat změnu, úpravu či doplnění v nastavení. V současné době tuto službu zabezpečuje Helpdesk spravovaný specialisty v Gardeně a Indii. Z tohoto důvodu se firma spojila se specialisty na SAP v Česku a společným úsilím s odborníky na účetnictví a DPH se podařilo vykomunikovat, správné nastavení SAP, aby všechny potřebné údaje pro KH byly dostupné a připravené k načtení na Daňový portál FS.

Firma se zpočátku potýkala zejména s uváděním přesných čísel evidenčních dokladů. Doklady totiž velice často obsahují kromě výše zmíněných čísel také další typy údajů, ať se jedná o písmena či speciální znaky jako třeba pomlčka apod. Rovněž byly zpočátku problémy

se správním uváděním evidenčních čísel v případě zmocnění k vystavování daňových dokladů. Firma má s některými dodavateli sjednanu dohodu ve smyslu § 28 odst. 6 zákona o DPH, na jejímž základě je firma, jakožto odběratel, zmocněna k vystavování dokladů (tzv. self-billing neboli samofakturace). Řešil se problém, jaké evidenční číslo dokladu má být uváděno v kontrolním hlášení u dodavatele a odběratele. Správné je číslo daňového dokladu uvedené na daňovém dokladu vystavovatelem, kterým je v případě tzv. self-billingu odběratel. Zpočátku byly také problémy s připojením a odesíláním Kontrolního hlášení z Daňového portálu. V současné době již společnost komunikuje s finanční správou bez jakýchkoli potíží.

Kromě další administrativní zátěže účetního oddělení společnosti, nutnosti vyškolit účetní a soustavně sledovat změny v zákonech, což je samozřejmě prací každého účetního, je daleko větším problémem to, že společnost využívá SAP, který je udržován mateřskou firmou a není automaticky nastavován při změnách českých zákonů. Toto je nutné vždy vykomunikovat v angličtině se specialisty na HelpDesku. A je opravdu obtížné vysvětlit, proč někdy firma něco potřebuje, protože to vyplývá z českých zákonů a častokrát právě chybné pochopení a z toho vyplývající chybné nastavení nebo odložení požadavků jako méně důležitého ze strany specialistů HelpDesku prodlužuje dobu implementace do SAP firmy.

- **Souhrnné hlášení k DPH**

Firma rovněž podává Souhrnné hlášení k DPH do EU, které musí podávat každý plátce DPH, či identifikovaná osoba, která fakturovala podnikající subjekty z jiných států EU.

Souhrnné hlášení se podává měsíčně do 25. dne měsíce následujícího (případně nejbližší pracovní den, pokud připadne 25. den na víkend či svátky), Souhrnné hlášení se stejně jako hlášení DPH a kontrolní hlášení podává pouze elektronicky přes web aplikaci EPO Generálního finančního ředitelství.

- **Příloha k daňovému přiznání: přehled transakcí se spojenými osobami**

Od roku 2014 mají daňové subjekty, naplní-li určitá kritéria, povinnost vyplnit novou přílohu k daňovému přiznání právnických osob týkající se vnitroskupinových transakcí. I díky tomuto kroku si převodní ceny získaly pozornost úředníků finanční správy. Povinnost vyplnit přílohu mají daňové subjekty v případě, splní-li alespoň jedno z těchto kritérií: vlastní aktiva v hodnotě vyšší jak 40 mil. Kč, dosahuje obratu vyššího jak 80 mil. Kč, anebo jeho průměrný přepočtený stav zaměstnanců je roven 50 a zároveň uskutečnil transakci se spojenou osobou v

zahraničí, zrealizoval ztrátu či dosáhl na příslib investičních pobídek a zároveň uskutečnil transakci se spojenou osobou.

Této povinnosti detailně informovat finanční správu o svých vnitroskupinových transakcích podléhá i sledovaný podnik Husqvarna Manufacturing CZ.

V roce 2018 vydala finanční správa novou podobu přílohy, která se vyplňovala již za zdaňovací období roku 2017. Příloha byla rozšířena o několik řádků, konkrétně se nově vyplňovaly objemy výnosů a nákladů souvisejících s využívanými a poskytovanými nájmy a zda subjekt poskytl či přijal nějaké finanční či bankovní záruky.

- **GDPR**

Další administrativní zátěž pro podnik představuje Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR), které vstoupilo v platnost 25.5.2018 ve všech zemích EU. Toto nařízení klade další nároky na podnikatele, kteří musí jmenovat osobu odpovědnou za ochranu osobních údajů, jejíž náplní práce je mimo jiné dodržování nařízením stanovených pravidel, vést záznamy prokazující dodržování stanovených zásad, komunikace s příslušným úřadem, provádění auditu a školení. Při neplnění povinnosti hrozí podniku pokuta.

### **Nástroje regulace administrativní zátěže podnikatelů**

- **PES**

Pro podnikatele je náročné monitorovat veškeré zákony a jejich novelizace, které upravují jejich oblast podnikání. Tato skutečnost přivedla Hospodářskou komoru ve spolupráci s MPO, vytvořit elektronický systém PES, který má napomoci snížit administrativní zátěž podnikatelů orientovat se v povinnostech, které jim vyplývají z právních předpisů, např. kdy je co třeba zaplatit, jaký typ formuláře použít nebo kam se přihlásit. Systém je zkonstruován tak, aby byl uživatelsky přívětivý a srozumitelný. Uživatel pouze nastaví profil svého podnikání, na základě kterého systém vygeneruje seznam veškerých relevantních právních povinností, které jsou nuceni dodržovat při realizaci dané podnikatelské činnosti. Umožní uspořít čas, finanční prostředky (např. za poradenství v právních věcech, firemního právníka) a vyhnout se zbytečným sankcím z důvodu přehlédnutí zákonů. Testovací fáze tohoto systému je pro zájemce bezplatně přístupná od ledna do konce měsíce duben. Poté bude spuštěn ostrý provoz. K dispozici budou různé balíčky služeb, jejich výběr je v plánu

postupně rozšiřovat. Cena jednoho balíčku na rok bude činit 1200 Kč.

- **Expertní skupina při MPO**

Do budoucna Hospodářská komora plánuje, aby byly přehledy povinností povinnou součástí veškerých zákonů. Za účelem snižování administrativní zátěže podnikatelů byla v roce 2014 zřízena Expertní skupina při MPO. Těžiště její činnosti spočívá v navrhování opatření, která by zjednodušovala regulační prostředí.

- **Formuláře na jednom místě**

MPO dále zajistilo, aby měli podnikatelé k dispozici veškeré potřebné formuláře na jednom místě. K tomuto účelu využili portál BusinessInfo.cz, který slouží jako zdroj aktuálních informací pro podnikatele a exportéry. Formuláře jsou zde setříděny do kategorií pro větší přehlednost.

### **Připravované nástroje regulace administrativní zátěže**

- **RIA**

Ministerstvo průmyslu a obchodu plánuje prosadit povinnost pro předkladatele jakékoli legislativní normy, aplikovat nástroj RIA. Tento nástroj umožňuje vyhodnotit ekonomické dopady navrhované a přijaté legislativy na podnikatelské prostředí. Záměrem je docílit kvalitní legislativy, odstranit mezery současné právní úpravy, nadbytečná a zatěžující pravidla, v konečném důsledku snížit administrativní zátěž podnikatelů. Nástroj RIA existuje už od roku 2005, během této doby došlo k několika jeho úpravám a k rozšíření hodnocených oblastí.

- **Kalendář kontrol**

Další současná aktivita MPO směřovaná ve prospěch podnikatelů se týká kontrol, kterým podniky podléhají. Každá kontrola představuje pro společnost zátěž a náklady. Proto MPO navrhlo opatření (Kalendář kontrol), které by vedlo ke snížení počtu právních předpisů upravujících kontroly i počtu fyzických kontrol během roku. K dalším návrhům spadajícím do oblasti kontrol, patří nastavení hranice minimálního časového rozpětí mezi kontrolami a maximálního počtu kontrol během roku a snížení jejich časové a administrativní náročnosti.



Návrh, který se snaží MPO prosadit, by podnikatelům uspořil čas i peníze, které by mohly vynaložit efektivnějším způsobem. Tento problém chtějí vyřešit prostřednictvím kontrolního webu, který podnikům umožní připravit se na plánovanou kontrolu, díky sdílenému harmonogramu kontrol kontrolními úřady. Toto opatření dále umožní předejít duplicitním kontrolním požadavkům a zabránit souběhu kontrol. Kontrolní web by sloužil ke sdílení potřebných dokumentů a fotodokumentů ke kontrole. Povinností podnikatele by nebylo tyto informace na web umisťovat. Jejich zprostředkováním by mu však bylo umožněno snížit počet kontrol, kterými má být podroben, provést většinu kontroly elektronickou formou na základě nasdílených dokumentů a získat certifikát: Zodpovědná firma. Za účelem ochrany citlivých informací podniku, by byla data přístupná pouze pověřeným úřadům.

- **Kompenzace nákladů při zaměstnávání pracovníků v exekuci**

Další navrhované opatření reaguje na současnou kritickou potřebu učinit změny v oblasti exekucí a insolvenčí zaměstnanců. V posledních letech dochází k obrovskému nárůstu osob, vůči kterým je vedeno exekuční řízení. Navrhované řešení by přineslo pozitiva jak na straně zaměstnanců, tak také zaměstnavatelů. Zaměstnanec v exekuci představuje pro zaměstnavatele enormní zátěž. Je povinen vyhovět požadavku exekutorského orgánu o součinnost, je odpovědný za výpočet srážek a musí plnit nespočet administrativních úkonů. Nesplnění těchto povinností je sankcionováno, ale náklady spojené s touto činností si hradí zaměstnavatel sám. Tato skutečnost proto mnohdy vede k tomu, že podnikatel odmítá zaměstnat zadluženého pracovníka. Člověk v exekuci má zase nulovou motivaci k tomu, aby si hledal zaměstnání nebo v něm podával vyšší výkon, když se mu srazí veškeré peníze nad nezabavitelnou částku. Takoví lidé se raději uchylují do oblasti šedé ekonomiky nebo se před exekucemi skrývají v zahraničí, čímž dochází k daňovým únikům. Pozitiva, které toto řešení přináší dlužníkům, zde nebude zmíněno, protože není pro účel analýzy podstatné. Pro zaměstnavatele by nové opatření znamenalo povinnost provádět pouze srážky ze mzdy a obdržet každý měsíc za jejich provedení 400 Kč na osobu. Pro tyto účely by se zřídila **nová odčitatelná položka**, na kterou by zaměstnavatel měl nárok pouze v případě, že za daný měsíc provedl srážku/srážky ze mzdy zaměstnance bez ohledu na to, zda by se jednalo o jednu či více exekucí srážených současně.

- **Uložiště pro sdílení dat o podniku**

Další administrativní zátěž pro podnikatele představuje ze zákona povinné sdělování

údajů o svém podniku Českému statistickému úřadu. MPO vidí řešení ve sdílení dat k tomuto účelu vytvořenému uložišti, které podnik již v minulosti sdělil jiným správním orgánům, např. zdravotní pojišťovně či finančnímu úřadu. K uložišti by měly přístup příslušné orgány a zabránilo by se tak duplicitním dotazům.

### **3.1.5 Ekonomické faktory**

V rámci PEST analýzy se zjišťuje také stav ekonomiky, protože se významným způsobem promítá do hospodářských výsledků podniků. Ekonomické faktory by vzhledem ke své provázanosti neměly být zkoumány pouze izolovaně, ale zejména ve vzájemných souvislostech. (Sedláčková a Buchta, 2006). Znalost makroekonomických dat, porozumění jejich vlivu a monitorování jejich vývoje jsou důležitou a nezanedbatelnou součástí života podnikatelů. Díky tomu jsou tak schopni lépe předvídat budoucnost a připravit se na možné situace, které s velkou pravděpodobností nastanou.

#### **1) Fáze hospodářského cyklu**

Pozornost by měla být věnována fázi hospodářského cyklu ekonomiky a životního cyklu odvětví, ve kterém podnik působí. Ta významnou měrou předurčuje, jaký odbyt mohou podniky očekávat. Obecně podniky dosahují lepších hospodářských výsledků ve fázi expanze než v období kontrakce. Pro ekonomický pokles je charakteristická zvyšující se míra nezaměstnanosti doprovázená poklesem agregátní poptávky, především v důsledku snížení spotřeby domácností. Pokud by podnik včas neidentifikoval blížící se útlum ekonomiky, mohl by se zbytečně připravit o značné finanční prostředky v důsledku nákupu nadbytečných zásob. Díky klesající poptávce po jeho výrobcích by mu zůstaly na skladě a zbytečně v sobě vázaly peněžní prostředky, které by mohl využít efektivněji. U výrobků podléhajících rychlé zkáze, se škody podniku stávají nenávratnými. Ignoraci hospodářského cyklu tak může podnik vážně ohrozit svou existenci. Ekonomický pokles má za následek nižší zisky, klesající investiční aktivity podniků a rostoucí konkurenční tlak. Znalost fáze cyklu tak umožňuje lépe se připravit na pravděpodobné budoucí události (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017) Aktuálně dochází v ČR k pozvolnému zpomalování růstu.

## 2) Daně

Daňové zatížení má významný vliv na prosperitu podniku.

- **DPH**

Daň z přidané hodnoty představuje pro podniky především další administrativní zátěž. Plátcí DPH mají povinnost tzv. kontrolního hlášení. Řídí se podle často novelizovaného zákona č. 235/2004 Sb., o DPH.

U veškerého zboží a služeb, které podnik produkuje, navyšuje prodejní cenu o DPH. To se promítá do výsledného produktu a zatěžuje tak konečného spotřebitele. Z toho vyplývá, že zvýšení této daně by se negativně promítlo do výsledné prodejní ceny pro konečného spotřebitele. Vyšší ceny by měly za následek pokles poptávky. Aby podnik zdražováním svých produktů zákazníky neodradil, může nechat ceny neměnné. Zisky, které bude generovat však budou o to nižší.

Základní sazba daně z přidané hodnoty činí v současnosti 21 %, první snížená sazba 15 % a druhá snížená 10 %. Výše všech tří sazeb je konstantní od roku 2015.

- **Daň z příjmu právnických osob**

Rozhodnutí vlády navýšit sazbu daně z příjmu pro podnikatele představuje ohrožení, které by se promítlo do nižších disponibilních zisků. Způsoby zdaňování příjmů se v jednotlivých zemích liší. Nižší zdanění představuje pro podnik komparativní výhodu v podobě příznivějších podmínek pro podnikání a kladně ovlivňuje platební bilanci.

Daň z příjmů je od roku 2010 neměnná, činí 19 %.

## 3) Inflace

Míra inflace patří mezi důležité ukazatele stability ekonomiky. Vysoká inflace snižuje kupní sílu peněz. Díky vyšší cenové hladině si spotřebitelé budou moci za jednu peněžní jednotku koupit méně výrobků a služeb. Vysoká inflace představuje nebezpečí především pro držitele úspor, investory a věřitele. Rostoucí inflace má za následek rostoucí ceny vstupů do výroby. Tím zesiluje tlak na zvyšování cen výrobků, následkem čehož poklesne poptávka. Obdobně jako v případě zvýšení DPH, může podnik ponechat své ceny

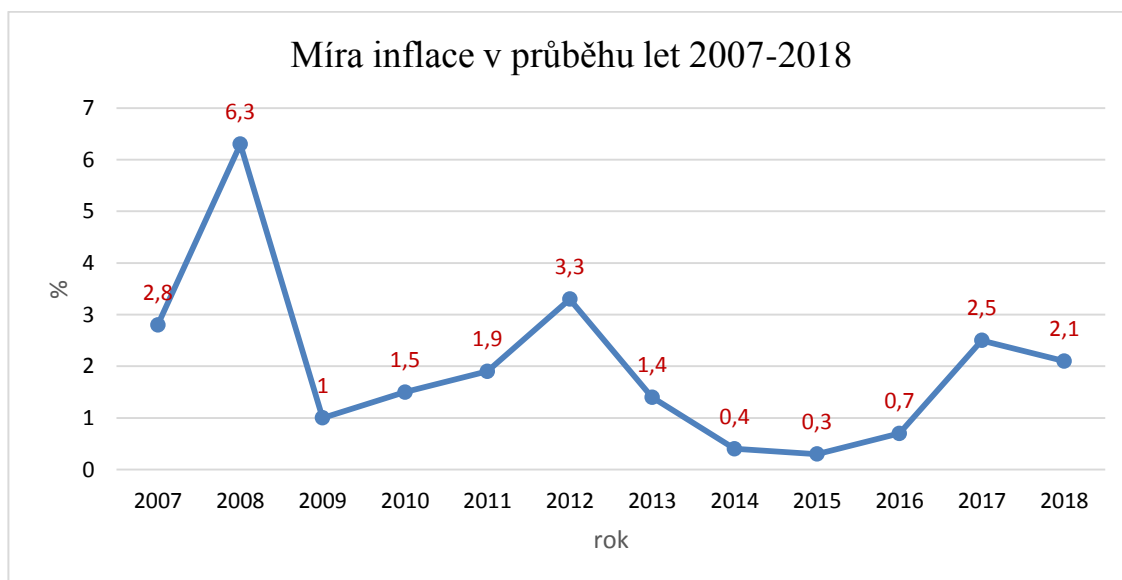
neměnné, což se následně odrazí ve výši jeho zisku a v možnostech investovat.

Inflace vyjadřuje všeobecný růst cenové hladiny v ekonomice. Změnu cenové hladiny za určité období udává míra inflace. V grafu (3.1) je použita míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen a vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců. Za sledované období dosáhla inflace svého maxima v roce 2008, kdy se ČR nacházela v hospodářské krizi. V roce 2008 dosáhla míra inflace maxima ve výši 6,3 %, což bylo nejvíce od roku 1998.

Průměrná míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen v roce 2009 proti průměru roku 2008 byla 1,0 %, což je hodnota výrazně nižší než v r. 2008.

K nárůstu průměrné míry inflace došlo v roce 2012 a hodnota 3,3 % byla nejvyšší za předchozí čtyři roky. K výraznému snížení míry inflace došlo v následujících letech 2014-2016, kdy se pohybovala od 0,3 do 0,7 %. V roce 2017 došlo opět k nárůstu a dosáhla hodnoty 2,5 % a v r. 2018 2,1 %. Zatímco v roce 2017 stály za inflací především dražší potraviny, v roce 2018 hlavním inflačním faktorem byly zvyšující se náklady na bydlení.

*Graf. 3.1 Míra inflace v ČR*



Zdroj: Zpracováno dle ČSÚ

#### 4) Úrokové sazby

Výše úrokových sazeb patří z hlediska podnikatele rovněž k vysoce sledovaným charakteristikám. Zejména pokud podnik financuje velkou část svého majetku

prostřednictvím bankovních úvěrů.

Zvýšením úrokových sazeb může centrální banka snížit míru inflace a tím naplnit jeden z cílů měnové politiky. Dalším projevem je utlumení ekonomického růstu a zvýšení nezaměstnanosti. Úroková míra stanovená centrální bankou ovlivňuje zájem komerčních bank o úvěry. Vysoké úrokové sazby zdražují peníze a v konečném důsledku vedou k menší ochotě obchodních bank si půjčovat. Úroky nastavené centrální bankou se promítají do úrokových sazeb komerčních bank. Výše úrokových sazeb tak ovlivňuje množství peněz v oběhu. Zdražení peněz pomáhá zmírnit inflaci. Z pohledu podnikatelů činí vysoké úrokové sazby půjčky nevýhodnými a snižuje tak ochotu investovat. Snížení úrokových sazeb má na ekonomiku opačný dopad. (Černohorský a Teplý, 2011)

Společnost Husqvarna Manufacturing CZ má vedený bankovní účet u Komerční banky s možností čerpat kontokorentní úvěr do výše 30 mil. Kč s úrokovou sazbou 1MPRIBOR+1,70 %. Ve sledovaných letech 2015-2017 společnost této možnosti využila jen ojediněle. Nízké využití bankovních úvěrů souvisí s tím, že společnost je začleněna do skupinového financování Treasury Sweden, kde má možnost čerpat krátkodobé úvěry. Stejně tak čerpání dlouhodobých úvěrů je vázáno na skupinové financování Treasury Sweden. Dlouhodobé úvěry jsou poskytovány s úrokovou sazbou 6M PRIBOR.

**Celkový vývoj nákladových úroků z úvěrů souvisí s pohybem sazby PRIBOR** na mezibankovním trhu. Sazby PRIBOR zveřejňuje ČNB každý pracovní den po 13:00 na svých webových stránkách.

Tab. 3.2 Vývoj sazeb 6MPRIBOR v letech 2015-2018

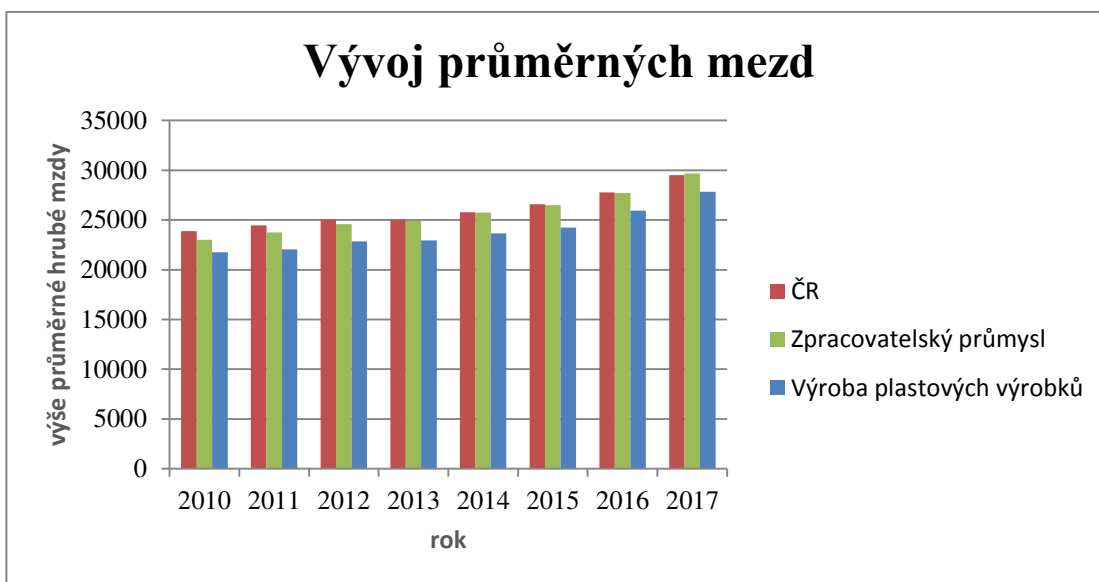
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	roční
<b>2015</b>	0,4	0,4	0,4	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39	0,38	0,37	0,37	0,37	<b>0,39</b>
<b>2016</b>	0,37	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	<b>0,36</b>
<b>2017</b>	0,35	0,35	0,35	0,36	0,37	0,37	0,38	0,49	0,52	0,58	0,79	0,84	<b>0,48</b>
<b>2018</b>	0,86	0,99	0,99	0,99	0,99	1,03	1,27	1,54	1,65	1,84	2,05	2,07	<b>1,35</b>

Zdroj: Zpracováno dle ČNB

### 5) Průměrné mzdy

Vývoj mezd signalizuje podnikům jak velký tlak na výši mezd mohou od svých současných i potencionálních zaměstnanců očekávat. Rostoucí mzdy mají pozitivní vliv na koupěschopnost zákazníků, ale zvyšují náklady podniku. Nižší mzdy než je průměr v daném odvětví a regionu mohou mít za následek odchod pracovníků ke konkurenci. Podnik by tak mohl přijít o klíčové pracovníky. Nedostatek pracovních sil snižuje produktivitu podniku a v případě přetrvávajícího stavu by mohl ohrozit existenci podniku. Vývoj mezd je nutno hodnotit s ohledem na vývoj inflace. Vyšší mzdy tak nemusí vždy znamenat vyšší poptávku po produkci, v některých případech může dojít i k poklesu. Tato situace vzniká, pokud při růstu mezd současně dochází k růstu cen. Dle sdělení vedení podniku H, se pohybují mzdy všech zaměstnanců o něco výše, než je oborový průměr.

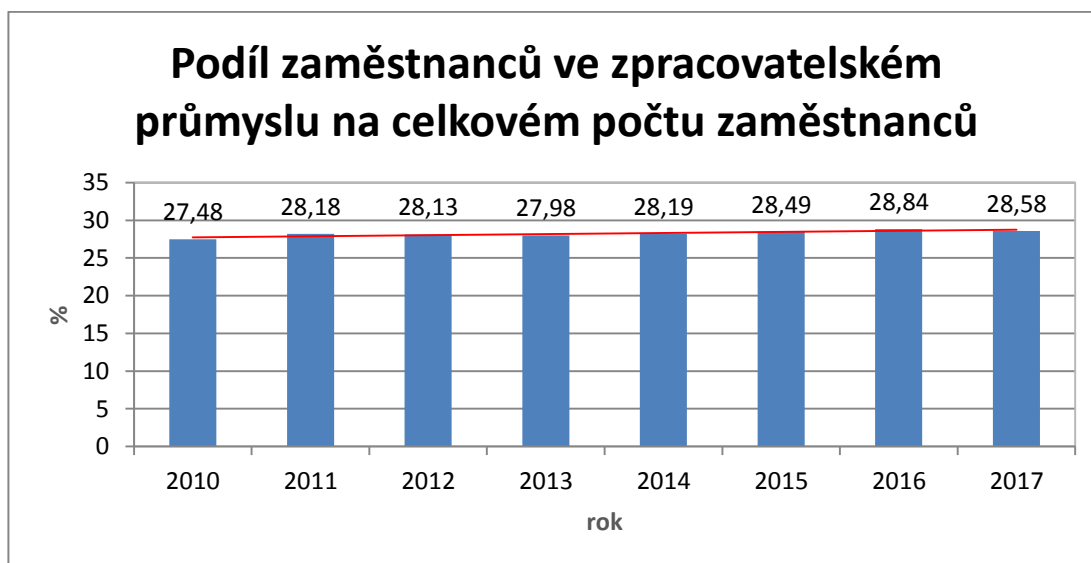
Graf. 3.2 Vývoj průměrných mezd v ČR



Zdroj: zpracováno dle dat MPO

Z grafu (3.3) lze vysledovat, že si zpracovatelský průmysl udržuje relativně stabilní podíl zaměstnanců. Od roku 2013 do roku 2016 je patrná rostoucí tendence, v roce 2017 dochází ke zlomu, podíl zaměstnanců mírně poklesl, s velkou pravděpodobností v důsledku hrozícího tvrdého brexitu (29. března 2017 oznámila Velká Británie svůj úmysl vystoupit z EU).

Graf. 3.3 Podíl zaměstnanců ve zpracovatelském průmyslu



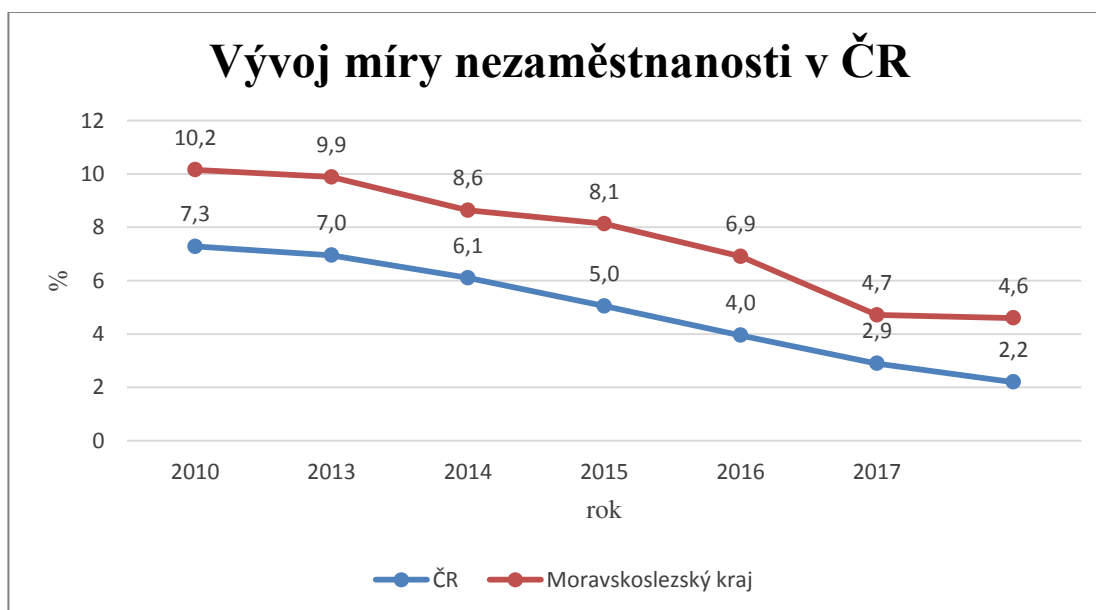
Zdroj: zpracováno dle dat MPO

#### 6) Nezaměstnanost

Nízká míra nezaměstnanosti představuje pro podniky zúžený výběr uchazečů o zaměstnání. Nedostatek pracovních sil vyvíjí na podniky tlak, aby začaly zvyšovat mzdy a je jednou z překážek růstu podniku.

Situace v jednotlivých regionech se může lišit. Moravskoslezský kraj stále trpí vyšší nezaměstnaností ve srovnání s průměrnou mírou nezaměstnanosti celé ČR.

Graf. 3.4 Míra nezaměstnanosti v jednotlivých letech



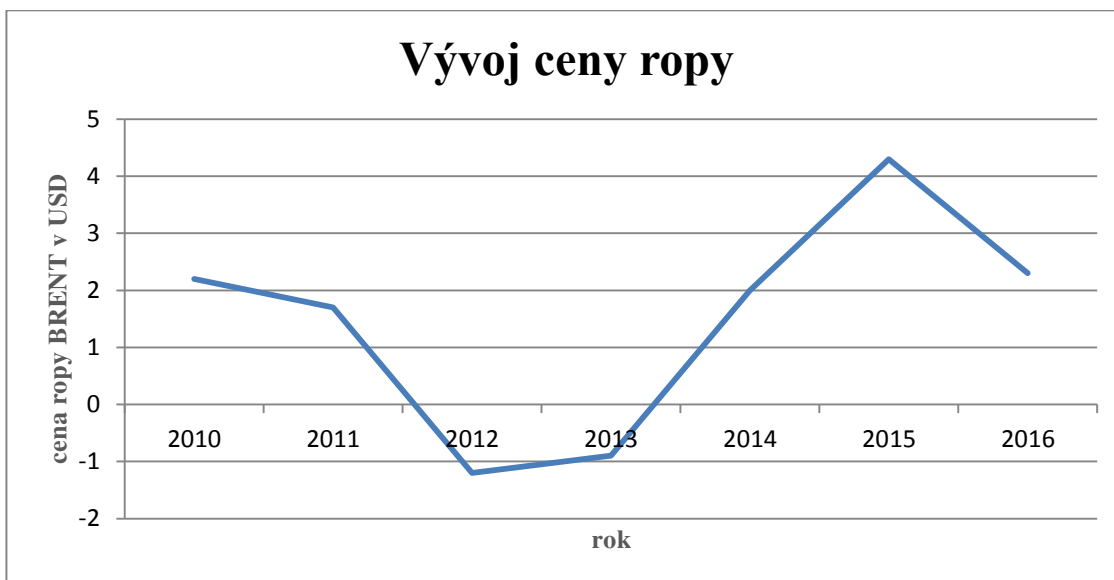
Zdroj: zpracováno dle ČSÚ

V současnosti se s problémem nedostatku pracovních sil potýká především strojírenství. Roste zájem o kvalifikované pracovní síly v technických, dělnických oborech, ve zdravotnictví a sociálních službách. Nedostatek pracovních sil je jednou z překážek růstu podniku.

#### 7) Ceny vstupních surovin

Ceny vstupních surovin vstupují do konečné ceny výrobků a významným způsobem ovlivňují hospodářské výsledky podniku. Ropa patří k základním surovinám mnoha průmyslových odvětví, tedy i pro odvětví plastů. Proto je také cenová hladina ropy pro toto odvětví významným ukazatelem. Ceny ropy uvedené v grafu (3.5) odpovídají průměrné ceně ropy za jeden barel v příslušném roce.

*Graf. 3.5 Vývoj ceny ropy BRENT*



Zdroj: zpracováno dle ČSÚ

Oproti roku 2018, kdy došlo k výraznému propadu ceny ropy je první čtvrtletí roku 2019 v důsledku omezených dodávek kartelu OPEC (Organizace zemí vyvážejících ropu), ve znamení růstu cen ropy. Oproti úrovni z října roku 2018 je aktuálně produkce kartelu zhruba o 2 miliony barelů/den nižší. Příčinou jsou americké sankce na Venezuelu, které mají za následek snížení tamější produkce ropy, obdobně je tomu i v případě íránské produkce. Počátkem ledna roku 2019 vstoupila v platnost dohoda OPEC a Ruska, která spočívá v omezení dodávek ropy na trh. O svém dalším postupu budou jednat v červnu. Ruský ministr financí odhaduje, že se produkce ropy kartelu a Ruska může zvýšit s cílem bojovat o tržní podíl se Spojenými státy a že by cena jednoho barelu mohla klesnout až na 40 USD.

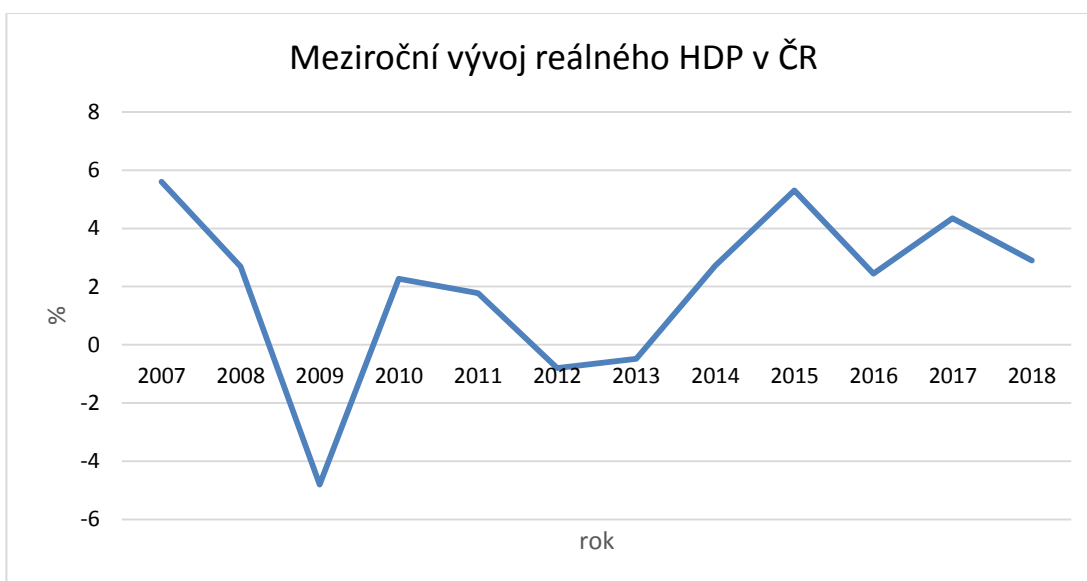


## 8) HDP

Při zkoumání vývoje hrubého domácího produktu země je nutno vycházet z reálných hodnot, tedy očištěných od vlivu inflace. HDP vypovídá o výkonnosti celé ekonomiky a souvisí do určité míry také s životní úrovní v dané zemi. Jeho růst se odráží v hospodářských výsledcích podniků. Pozitivní ekonomický vývoj se příznivě promítá do poptávky po výrobcích a službách. Z grafu (3.6) je zřejmé, že česká ekonomika prospívala i v roce 2018, ekonomický růst zlepšuje situaci na trhu práce. K růstu HDP výrazně přispěla domácí poptávka, zejména tvorba hrubého fixního kapitálu a výdaje na konečnou spotřebu domácností.

Dle prognóz České bankovní asociace se bude v roce 2019 snižovat tempo růstu ekonomiky na 2,6 %. Ministerstvo financí na rok 2019 předpovědělo růst hrubého domácího produktu o 2,5 procenta. V letošním roce by měl být hospodářský růst tažen výdaji domácností na spotřebu, což podporuje růst mezd a nízká míra nezaměstnanosti. Překážkou vyššího růstu by mohl být přehřívající se trh práce.

*Graf. 3.6 Vývoj reálného HDP v jednotlivých letech*



Zdroj: zpracováno dle ČSÚ

## 9) Měnové kurzy

Měnové kurzy mají do určité míry vliv na konkurenceschopnost českých podniků obchodujících na zahraničních trzích. Kurz koruny vůči ostatním měnám by tedy měli monitorovat především podnikatelé aktivní v zahraničí. Posílení české koruny vůči zahraniční

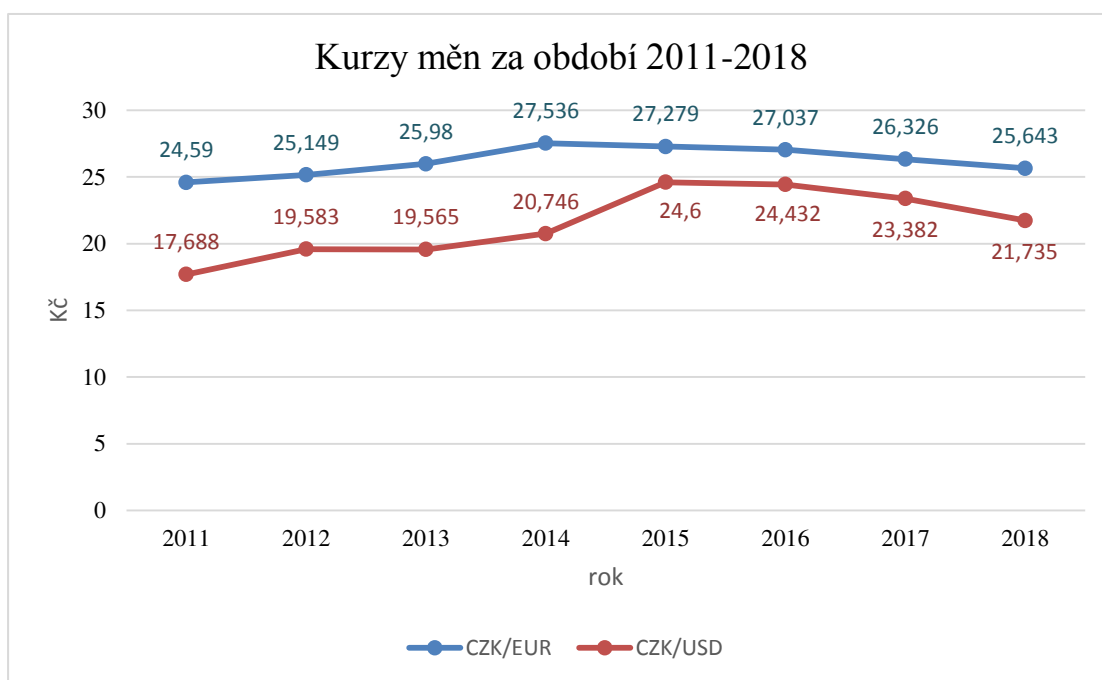
měně činí zboží ze zahraničí levnějším a motivuje tak podniky k provádění zahraničních investic. Firmy zaměřené na export svého zboží do zahraničí mohou zaznamenat pokles zisků.

Aby Husqvarna Manufacturing předešla ztrátám ze změny měnových kurzů v průběhu trvání smlouvy, je součástí smluv s významnými dodavateli i odběrateli doložka, která řeší úpravu ceny v případě změny kurzu v dohodnutých relacích. V rámci skupiny Husqvarna firma obchoduje v národní měně. Vzájemné závazky a pohledávky propojených osob se započítávají v platebním programu GIPS, který je součástí Treasury Sweden a do kterého je firma zapojena.

V roce 2016 došlo ke změně fakturace významnému odběrateli Automotive Lighting Jihlava z EUR na CZK a zejména v roce 2017 pak došlo k nárůstu dodavatelských faktur v měně EUR v rámci EU a v měně USD, např. při dodání materiálu (baterky, motory) z Číny, což souvisí s realizací nového projektu robotické sekačky, a společnost se tak začala potýkat s nedostatkem jiné měny než CZK. Bylo třeba systémově řešit nákup EUR a USD, proto se v roce 2017 zapojila do financování, které je zajišťováno útvarem Treasury Sweden, které má sídlo v mateřské společnosti ve Švédsku a uzavřela smlouvy o derivátech určených k obchodování.

Společnost při nedostatku nebo naopak při přebytku (což se stává minimálně) jiné měny než CZ, konkrétně se jedná o EUR a USD, využívá měnový forward - nákup nebo prodej cizí měny. Kontrakt je založen na nákupu/prodeji jedné měny za jinou měnu v budoucnu za předem dohodnutý kurz. Vypořádání obchodu tedy proběhne forwardovou valutou. Za tímto účelem vytváří roční plán potřeby (přebytku) jiné měny než je národní měna a vždy v dohodnutém termínu jedenkrát měsíčně je transakce provedena a na EUR nebo USD účet společnosti se připsá požadované množství měny a při měsíčním vzájemném vyrovnaní závazků a pohledávek se spojenými společnostmi a s mateřskou společností se započítá částka v CZK z této směny. K datu vypořádání pak společnost realizuje zisk nebo ztrátu z uzavřeného měnového forwardu, který účtuje jako výnosy nebo náklady z derivátových operací.

Graf. 3.7 Kurzy měn



Zdroj: zpracováno dle ČNB

### 3.1.6 Sociální faktory

Do skupiny sociálních faktorů se řadí rovněž faktory demografické, ekologické a etické. U některých modifikací PEST analýzy jsou vyčleněny zvlášť.

Tyto faktory zahrnují věkovou a kvalifikační strukturu, migraci, úroveň zdraví, životní úroveň a styl obyvatel, jejich postoje a hodnoty. Je nutno je monitorovat především s ohledem na jejich vývoj. Stejně jako je tomu u ekonomických nebo politických faktorů i ty demografické se neustále mění a vyvíjí. Mají dopad na spotřebitele, jejich preference a chování. Poskytují cenné informace týkající se pracovních návyků obyvatelstva. Zásadním způsobem ovlivňují poptávku a nabídku produktů, i pracovních sil. Znalost těchto charakteristik mohou podniku napomoci, odhadnout velikost trhu, segmentovat trh na dílčí zákaznické skupiny a předvídat pravděpodobný vývoj podniku do budoucna.

Struktura populace v ČR se z hlediska ekonomiky nevyvíjí příliš žádoucím směrem. **Vzrůstá počet ekonomicky neaktivních osob**, dle dlouhodobých prognóz bude podíl osob starších 65let stále narůstat. Tento trend je charakteristický pro vyspělé země a je důsledkem

prodlužující se střední délky života v kontextu se zlepšujícím se zdravotním stavem obyvatelstva. Další příčinou je nízká úmrtnost a porodnost způsobená změnou životního stylu. Současný trend staví budování kariéry na přední příčku, mateřství se posouvá do vyššího věku.

Dle odhadu Českého statistického úřadu pro období let 2018-2100 se průměrný věk populace zvýší až na 47,4 let. Na 100 ekonomicky aktivních osob bude 99 ekonomicky neaktivních. Do roku 2059 bude podíl osob ve věku 0-14 let činit 15,3 %, osob ve věku 15-64 let 55,4 % a osoby starší 65let budou zaujímat 29,3 %. Hrozí riziko, že rostoucí podíl ekonomicky neaktivních osob bude nutno řešit posouváním věkové hranice pro odchod do důchodu či zvýšením daní z příjmu.

Hranice odchodu do důchodu se nestále posouvají, aktuálně je ve věku 65let. Tato skutečnost přináší problém jak na straně zaměstnavatelů, tak zaměstnanců. Pro pracovníky vykonávající fyzicky náročnou práci, může být obtížné pokračovat ve svém dosavadním zaměstnání. Touto problematikou se zabývá tzv. age management, jehož význam se v souvislosti s aktuální situací na trhu zvyšuje. Demografické stárnutí je impulzem k realizaci opatření, která by napomohla eliminovat věkovou diskriminaci a udržet starší věkovou kategorii na trhu práce. Zavedení age managementu v podniku umožní zajistit optimální využití potenciálu osob starších padesáti let a podpořit předávání know-how a zkušeností mezi generacemi. **Age management** necílí pouze na starší věkové kategorie, jeho oblast zájmu je mnohem širší. Slouží k řešení demografických změn na pracovišti a zohledňuje různé věkové skupiny zaměstnanců.

Pro zajištění konkurenceschopnosti podniků je nevyhnutelné plánovat pracovní síly v dlouhodobějším horizontu a zaujmout aktivní přístup k problematice stárnoucí populace v důsledku budoucího odchodu velkého počtu zaměstnanců do důchodu současně. Roste počet osob staršího věku, tím bude vzrůstat taky počet osob odcházejících do důchodu, kdežto mladých pracovníků bude na trh práce vstupovat stále méně.

Vzhledem k aktuální nízké míře nezaměstnanosti, kdy se podniky potýkají s problémem obsadit svá pracovní místa, je vhodné sledovat změny v životním stylu a jeho vývoji. Snadněji si udrží dosavadní zaměstnance, případně přilákají další zájemce, vhodnou transformací trendu do podoby motivujících benefitů. Aktuálně roste zájem o možnost sladit práci se svým osobním životem. Lidé upřednostňují místa s pružnou pracovní dobou, možností pracovat z domu (home office), roste zájem o sebevzdělávání a zdravý životní styl.

Podniky se snaží přilákat zaměstnance např. rehabilitačními a rekondičními programy, programy na odvykání kouření, zřizují tzv. relaxační zóny či podporují zdravé stravování. Trendy mohou napomoci rovněž při rozhodování o portfoliu produktů.

Zaměstnance je třeba vhodným způsobem motivovat, snažit se si ty schopné udržet. Vedle mzdy poskytovat i nejrůznější odměny a benefity.

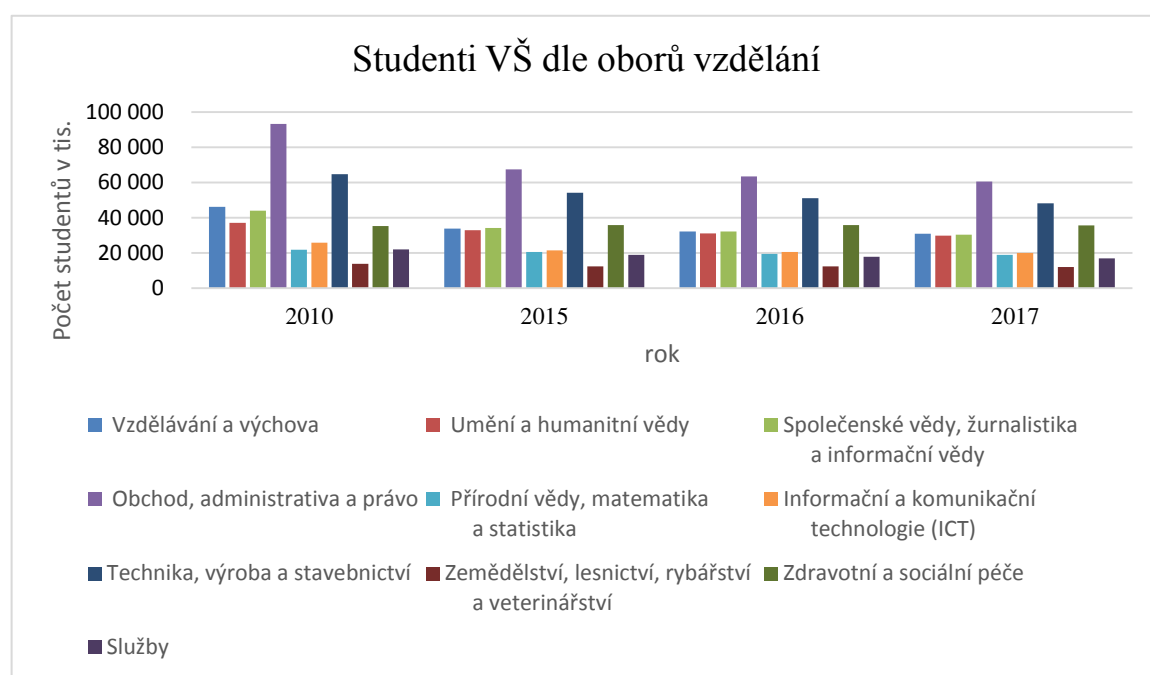
Benefity poskytované podnikem Husqvarna Manufacturing CZ:

- týden dovolené navíc,
- ŘÍP – odměna za kvalitu (počítá se na základě poměru nekvalitní výroby k objemu tržeb), vyhodnocuje se každý měsíc,
- 13. a 14. plat (při splnění zisku a na základě rozhodnutí společnosti),
- odměna za přítomnost (podle odpracovaných dnů zaměstnance) - vyhodnocuje se pololetně,
- příspěvek na stravenky,
- příspěvek na penzijní a životní pojištění,
- možnost bezúročné půjčky na pořízení bytu nebo bytového zařízení do výše 50 tis. Kč,
- odměna při významných pracovních výročích a při odchodu do starobního důchodu.

Na fungování podniku má dopad také **vzdělanostní struktura obyvatel**. Vzdělání je nezbytným předpokladem pro růst inovací. V současnosti je kladem značný důraz na výzkum a vývoj s cílem posílit konkurenceschopnost českých podniků na světovém trhu. Právě v souvislosti se snahou zvýšit inovační potenciál země roste také význam vzdělávání.

Z grafu (3.8) lze vyčíst, že počet absolventů technického zaměření v porovnání s rokem 2010 poklesl. Od roku 2010 do roku 2017 pokles počet studentů technického zaměření o 16 660 tis. Obdobně je tomu u studentů informačních a komunikačních technologií, jejich počet klesl od roku 2010 o 5 715 tis. Nepříznivý vývoj souvisí s úbytkem počtu obyvatel v celé ČR, pro konkurenceschopnost podniků a inovace však tyto obory představují klíčový význam.

Graf 3.8 Počet studentů VŠ dle oborů vzdělání



Zdroj: zpracováno dle ČSÚ

Situace na trhu práce si žádá reformaci systému vzdělávání, jeho rozvoj a přizpůsobení potřebám trhu práce. Špatná sociální politika má za následek nevhodnou strukturu absolventů škol, což se promítá do nedostatku pracovních sil v některých oborech. Důraz by měl být kladen na cizí jazyky, vzhledem k prohlubujícímu se prolínání kultur. Od potenciálních zaměstnanců se na většině pracovních míst očekává znalost minimálně jednoho jazyku, především anglického. Reformace by se měla **zaměřit na podporu technických oborů a řemesel**.

V posledních letech dochází ke změně skladby potřebných profesí. Současný trh práce se potýká **nedostatkem vhodných kandidátů technického zaměření**. Nedostatek pracovních sil je pocíťován také ve zdravotnictví a sociálních službách. Roste zájem o kvalitní a kvalifikované řemeslníky, mění se ale jejich potřebné dovednosti. S rozvojem technologií již na jedno pracovní místo není třeba skupiny dělníků, ale např. pouze jednoho.

V současnosti však jádrem jejich činnosti není manuální práce i do tohoto oboru prostupují moderní technologie. Řada činností je automatizována a robotizována. Jsou provázány především s výpočetní technikou. Náplň některých oborů se změnila, jiné zastávají stroje. Technologický pokrok by do budoucna mohl vést i k zániku některých profesí. Dá se očekávat, že s nástupem Průmyslu 4.0 dojde k zásadním změnám některých profesí.

### **3.1.7 Technologické faktory**

Cílem analýzy této skupiny faktorů je vyhodnotit technologické podmínky v zemi a identifikovat potřebné investice pro bezproblémový chod podniku nebo pro získání technologické konkurenční výhody.

Technologické faktory mohou zahrnovat např. informační či komunikační technologie, ale také výrobní postupy nebo metody řízení. Ovlivňují náklady na výrobek a jeho kvalitu. Pro technologické faktory je charakteristické vysoké tempo zastarávání. Faktor času v případě technologických faktorů hraje obzvláště důležitou roli. Technologie zásadním způsobem ovlivňují chování a jednání jedinců i podniků. Pokud si chce podnik udržet svou pozici na trhu, měl by provádět prognózu technologického vývoje, informovat se o trendech ve výzkumu a vývoji nejen svého oboru či odvětví. Některé novinky vzešlé z jednoho odvětví mohou být využitelné i v odvětví jiném. Předvídání vývoje této skupiny faktorů může být pro podnik klíčem k úspěchu vzhledem k silícímu tlaku konkurenčního prostředí či zvyšujícím se nárokům zákazníků. Zákazníci vyžadují produkty s vysokou přidanou hodnotou za přijatelnou cenu v co nejkratším čase, servisní a doplňkové služby. Snadná dostupnost informací o konkurentech působících ve stejném odvětví vyvíjí na podniky tlak. Pokud si chce podnik zákazníky udržet, nemůže se bránit změnám a inovačním aktivitám. Silné technologické zázemí tak stále významněji přispívá k úspěchu podniku.

Technologický pokrok však pro podniky nepředstavuje pouze příležitost, ale může být i hrozbou. V důsledku nových poznatků a vynálezů sice dochází k urychlování výroby, distribuce, ke zvyšování produktivity práce. Jsou také příčinou zkracování životního cyklu výrobků. Investice do technologického rozvoje jsou finančně náročné a není zaručeno, že jimi bude dosaženo žádoucího efektu. Pokud však podniky mají s konkurencí udržet krok, udržet nebo posílit si svou konkurenční pozici, musí toto riziko podstupovat a musí inovovat.

Dalším problém vzniká se skutečností, že technické inovace jsou dříve či později napodobeny, a podnik tak postupně ztrácí svou konkurenční výhodu. Ve svých inovačních aktivitách nemůže polevovat. Další stinnou stránkou je dopad technologického pokroku na počet pracovních míst. Riziko se zvyšuje s nástupem **Průmyslu 4.0**. Tento problém se dotýká především dělnických pozic. Klesá zájem o typické dělníky, provádějící jednoduché manuální úkony dle konkrétních pokynů mistrů. Jejich práce v minulosti nevyžadovala znalost širších souvislostí týkajících se jimi vykonávaných úkonů, proto se o ně často ani nezajímali. S nástupem technologické revoluce se nároky na pracovní pozice mění. Vyhledávání jsou pracovníci, kteří jsou schopni samostatně řídit složité stroje a zařízení, případně si i sami provádět jejich údržbu. Rozšiřující se automatizace a využívání informačních technologií vede k **vyšším kvalifikačním nárokům na jednotlivá pracovní místa**. Dalším efektem je zvyšující se míra individualizace těchto pracovních míst. K vykonávání některých činností již není zapotřebí tým pracovníků, ale třeba jen den kvalifikovaný, který prostřednictvím ovládacích a řídicích pultů výrobního zařízení vykonává několik činností najednou.

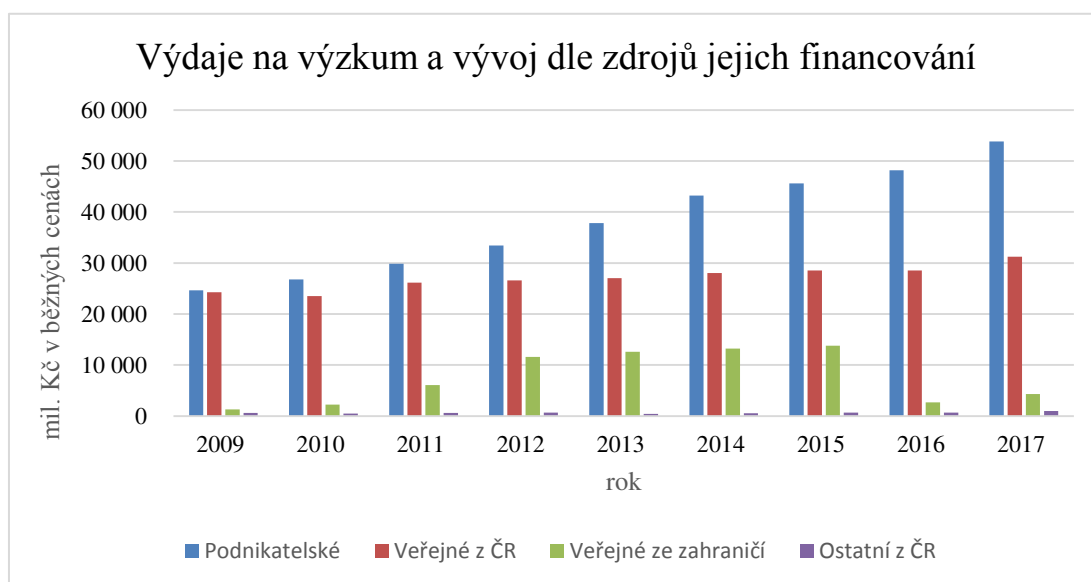
V současnosti je podporován výzkum a vývoj v oblasti digitalizace a robotizace průmyslu. Vyvíjet technologie je nutno s ohledem na jejich dopad na společnost. Technologická revoluce poskytuje příležitost vyřešit některé dosud neřešitelné problémy, lépe využít dat. Rychlý a snadno dostupný internet je dnes již samozřejmostí. Informační technologie jsou přirozenou a nezbytnou součástí života podniků. Konají se pracovní porady bez fyzické přítomnosti účastníků (videokonference), využívá se virtuální a rozšířená realita, samoobslužné pokladny, zaměstnanci jsou vzděláváni prostřednictvím online prostředí, ve skladech se stále častěji aplikují autonomní drony, provádí se kampaně přes sociální sítě. Prostřednictvím webových prohlížečů, které lidé navštěvují mohou firmy získávat cenné informace o svých potencionálních zákaznících. Chytré digitální regály Kroger umožňují zákazníkům přes aplikaci v mobilu pro věrné zákazníky, po přiblížení mobilu ke zboží zjistit svou slevu. Značný prospěch může podniku přinést technologie internetu věcí. Jedním z jejich prvních uživatelů v ČR je mobilní operátor T-Mobile. Díky tomu může získat cenné informace o svých zákaznících, jejich struktuře, potřebách a preferencích. Kamery umístěné na různých místech v prodejně umožňují rozeznat pohlaví i stáří zákazníka. V současnosti slouží především pro zjišťování návštěvnosti prodejen.

Pro současnost je dále charakteristický rostoucí zájem o ekologii a recyklaci. I v této oblasti vidí řada podniků příležitost jak se odlišit od jiných podniků, zlepšit svou konkurenční pozici a získat si důvěru zákazníků, obchodních partnerů a dalších zainteresovaných skupin.



Např. Česká firma Via Alta, vyvinula ve spolupráci s vědci z lotyšské univerzity Latvijās a ČVUT, novou technologii, která umožňuje využít odpadní termoplasty. Hnacím motorem k tomuto záměru byla zvyšující se spotřeba plastů a jejich problematická recyklace. Výrobní linka tříděné plasty zpracovává společně se šterkem, pískem, škvárou, obtížně recyklovatelným sklem ze solárních panelů či drceným stavebním materiálem do podoby polymerního betonu. Dle použité směsi lze ovlivnit vlastnosti výsledného materiálu. V porovnání s klasickým betonem může dosahovat srovnatelných nebo i lepších mechanických vlastností. Výslednými produkty jsou nejrůznější typy a tvary dlaždic, obrubníků a jiné stavební prvky.

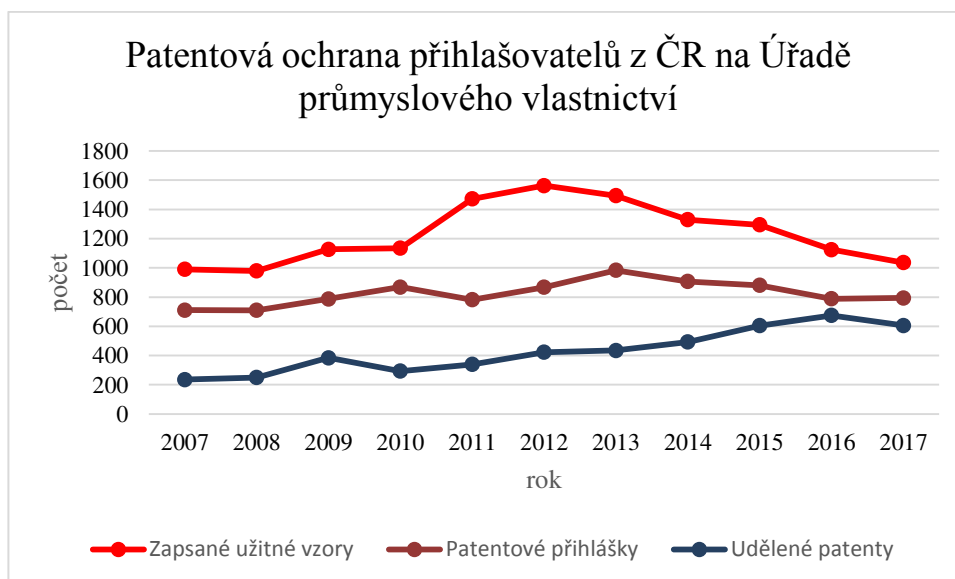
Obr. 3.2 Výdaje na výzkum a vývoj dle zdrojů financování



Zdroj: zpracováno dle ČSÚ

Počet patentů lze chápat jako jeden z možných indikátorů mezinárodní konkurenceschopnosti, vypovídající o úrovni výzkumu a vývoje v dané zemi. Vysoký podíl patentů činí zemi atraktivní pro zahraniční investory i vývozce.

Tab. 3.3 Patentová ochrana přihlašovatelů z ČR na Úřadě průmyslového vlastnictví



Zdroj: zpracováno dle ČSÚ

Obor plastikářství ve kterém podniká firma Husqvarna Manufacturing CZ, skýtá velký prostor pro výzkum a inovace. Zejména s ohledem na směr zájmu společnosti do oblasti ekologie, recyklace a nalézání alternativních zdrojů energie. Plastový odpad každým rokem roste, na jednu osobu za rok připadá zhruba 21 kg. Mezi hlavní příležitosti podniku lze zařadit:

- Významný trend v oblasti výroby plastů představují tzv. regranuláty. Jedná se o drobné granule, k jejichž vzniku dochází opětovným zpracováním a recyklací plastů. Recyklací obvykle nelze docílit použití materiálu ke stejnému účelu, pro výrobu stejných plastových výrobků. Recyklovaný plast totiž ve většině případů nedosahuje původní kvality nové výrobní suroviny. Naskýtá se tak příležitost k nalézání nových způsobů využití recyklovaného plastu.

Intenzita jeho použití by však neměla vést k utváření nových trhů s recyklovaným plastem. Konečným efektem recyklace by neměl být růst plastů. Omezování vzniku odpadů by mělo být v zájmu výrobců a zpracovatelů plastů, protože představuje jednu z možností, jak snížit náklady. Např. snížením hmotnosti, zmenšováním tloušťky plastových výrobků, náhradou určitých druhů plastů jinými recyklovatelnými plasty. Velkou výzvu představuje nalezení způsobu zpracování plastů, aniž by recyklací utrpěla jeho kvalita. Kvalita hraje důležitou roli především v té části produkce podniku

Husqvarna Manufacturing CZ, která je zaměřena na automobilový průmysl.

- Modernizace technického vybavení, rozšiřování robotizace. Novější a modernější výrobní zařízení umožňují zkrátit průběžnou dobu výroby, zvýšit výrobní kapacitu a kvalitu výsledných produktů.
- Zaměření se na další potenciální náročnější zákazníky z okruhu odběratelů technických výlisků.

V současné době je kladen důraz na inovace a posilování konkurenční pozice českých podniků. Např. Inovační strategie 2019-2030 má podpořit inovační potenciál v ČR a zvýšit využívání špičkových technologií s cílem zlepšit konkurenční pozici ČR ve světovém měřítku.

Aktuálně probíhá také příprava Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK) pro období 2021-2027. Předběžně stanovený rozpočet činí 20,1 mld. EUR. Prostředky budou čerpány z nadpoloviční většiny z Evropského fondu pro regionální rozvoj, dále z Fondu soudržnosti a Evropského sociálního fondu. K hlavním prioritám patří:

- aplikace principů Průmyslu 4.0,
- digitální a chytrá ekonomika,
- účinné využívání zdrojů v rámci cyklické ekonomiky,
- úspory průmyslové energie, alternativní zdroje a nízkouhlíková ekonomika.

Navrhované operační programy pro období 2021-2027:

- **OP Konkurenceschopnost**
- **OP Výzkum a vzdělávání**
- **OP Lidské zdroje**
- **OP Životní prostředí**
- **OP Doprava**
- **OP Technická pomoc a kvalita správy**
- **Integrovaný regionální operační program**
- **OP Přeshraniční spolupráce** – obsah dosud v jednání

Za účelem podpory výzkumu, vývoje a inovací byla v ČR v roce 2009 zřízena

Technologická agentura ČR. Náplň jejich aktivit sestává z výběru a hodnocení návrhů programových projektů, průběhu řešení a plnění cílů projektů, poradenství, poskytování účelových podpor.

### **3.2 Analýza mezoprostředí**

K analýze mezoprostředí bude použita Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Prostřednictvím této analýzy je možno posoudit, zda je podnik schopen obstát v konkurenčním boji.

Odvětví lze definovat jako oblast, ve které vybraný podnik svádí konkurenční boj s ostatními podniky vykonávajícími obdobnou činnost a vzájemně mezi sebou soupeří o zákazníky. Podnik Husqvarna Manufacturing CZ se vyznačuje poměrně rozličným výrobním portfoliem. Z tohoto důvodu existuje více možností, jakými lze odvětví, ve kterém podnik provádí svou podnikatelskou činnost, vymezit.

Produkce pro Husqvarnu Group zaměřená na venkovní zahradní techniku zahrnuje příliš rozmanité a široké portfolio výrobků a z velké části směřuje do mateřské firmy Gardena a k vrcholovému vlastníku Husqvarna. Produkty a řešení skupiny jsou prodávána běžným i profesionálním uživatelům prostřednictvím prodejců a distributorů ve více než 100 zemích, takže pohyb těchto výrobků je z vnějšího pohledu těžko sledovatelný. Současně produkce sledované firmy, tj. finální výrobky určené přímo pro tuzemský trh tvoří zanedbatelnou část výroby firmy.

Proto pro účely Porterovy analýzy bude odvětví podniku chápáno jako skupina podniků, které vyrábí komponenty pro automobilový průmysl. Z geografického hlediska budou posuzovány podniky, které působí především na tuzemském trhu.

#### **3.2.1 Hrozba vstupu nových konkurentů**

##### **1) Kapitálová náročnost**

Největší překážku pro podniky vstupující na nový trh představuje především kapitálová náročnost. Trh s plasty není zcela nepřístupný, nově vstupující podniky se však mohou potýkat s problémem nedostatku finančních prostředků na nákup potřebného strojního vybavení.

Výroba na tomto trhu vyžaduje velké prostory. Jestliže nově vstupující konkurent nevlastní velké nemovitosti či alespoň pozemky, bude si je nucen přinejmenším pronajmout, což představuje výdej dalších finančních prostředků. Jinak by tomu bylo, kdyby podnik vstupoval na trh s plasty z jiného trhu, na kterém působil či působí a vlastnil dostatečně velké prostory. Odpadl by mu problém s umístěním strojního vybavení, značnou výhodu by mohl získat, pokud je možno alespoň částečně k výrobě používat tytéž technologie a stroje. Taková forma vstupu na nový trh s sebou nese i snadnější přístup k úvěrům.

Pro výrobní podniky je charakteristická poměrně vysoká kapitálová náročnost a opakující se značné investice za účelem modernizace strojního vybavení. Jinak tomu není ani v případě podniku Husqvarna Manufacturing CZ. V roce 2015 společnost proinvestovala částku cca 77 mil. Kč, v roce 2016 zrealizovala investice ve výši cca 81 mil. Kč a v roce 2017 částka investic představovala cca 136 mil. Kč. Společnost pořizovala především novou technologii (vstřikovací lisy, formy a montážní linky), vybudovala novou textilní halu a zároveň investovala do obnovy stávajících staveb. V rámci investiční pobídky společnost pořídila majetek v celkové výši cca 82 mil. Kč. Jde o pořízení nového strojního zařízení, které je určeno pro zvýšení kapacit výroby. Zejména byly pořízeny vstřikovací lisy Engel, manipulátory Wittmann, optické měřicí zařízení, kompresory, byl uveden do provozu chladicí uzavřený systém. Z uvedeného je zřejmé, že znovuvybudování srovnatelného podniku by vyžadovalo značný kapitál.

## 2) Dobrá pověst, know-how a lidé

Předcházející část se týkala „finanční stránky věci“, ještě obtížnější je pro nový podnik konkurovat nehmotným aktivům již zavedených podniků, která nenalezneme v rozvaze. Konkrétně se jedná zejména o pověst a know-how podniku. Oproti potenciálním novým konkurentům mohou zavedené podniky těžit již dlouhou dobu ze zahraničního pokroku v odvětví. Znalosti a zkušenosti z oboru nabývají na významu u výrobků, které jsou náročné na lidský kapitál.

Podnik Husqvarna Manufacturing CZ se snaží neustále zlepšovat a zkvalitňovat své technologické procesy, což mu umožňuje zkvalitňovat svou produkci, snížit náklady a zvýšit výrobu. Díky tomu je schopen plnit náročné a specifické požadavky zákazníků, případně i poskytnout slevové výhody, např. množstevní slevy či dodávku pár kusů na velkou vzdálenost.

Dobrá pověst podniku se postupně utváří při jakémkoliv jeho kontaktu s okolním prostředím. Zavedené podniky mohou těžit výhody ze své silné pověsti. Nově vstupující podniky se tak ocitají v nevýhodě, protože si musí svou pověst formovat od samého začátku.

Proto se podniky vstupující na nový trh z valné většiny potýkají s obtížným získáváním nových zákazníků. Vstup na nový trh je spjat s problémem, jakým způsobem prosadit své produkty, aby byly schopny konkurovat zavedeným značkám. Počátek podniku Husqvarna Manufacturing CZ se datuje k roku 1867, tehdy se však orientoval na výrobu kovového spotřebního zboží. Od roku 1955 působí v oblasti výroby a zpracování plastů. Nově vstupující podnik by se tak ocitl ve značně nevýhodné pozici, těžko by mohl konkurovat podniku s tak dlouhou působností na trhu. Jak již bylo v textu naznačeno, finanční kapitál tvoří jen špičku pomyslného ledovce, skutečné zdroje úspěchu a synergických efektů jsou ukryty pod povrchem a často jsou označovány jako klíčové faktory úspěchu. Jsou obtížně vysledovatelné a tím i obtížně napodobitelné.

Důležitou roli sehrávají také lidé, na které by nemělo být pohlíženo jako na spotřebitele mzdových nákladů, ale jako na aktivum, které přeměňuje zdroje na finanční kapitál. Další problém, který v souvislosti se vstupem na nový trh podniku vzniká je nedostatek zkušených pracovníků. Podnik Husqvarna Manufacturing CZ zaměstnává odborníky s dlouholetou praxí. Znalosti zaměstnanců na všech podnikových úrovních jsou neustále aktualizovány a prohlubovány formou pravidelných školení a seminářů. Mohou těžit z know-how ostatních podniků v koncernu, spolupracují s experty ze zahraničí. V rámci skupiny funguje systém HOS, do kterého se Husqvarna Manufacturing zapojila už v roce 2011. V této souvislosti ve společnosti probíhají tematicky zaměřená školení, semináře, workshopy a tréninky pro zaměstnance na všech úrovních a každý je tak zapojen do procesu neustálého zlepšování.

Dobrou pověst pozitivně ovlivňuje také sponzoring různých kulturních a společenských akcí. Podnik Husqvarna Manufacturing CZ sponzorskými dary nešetří, sponzoruje nejrozličnější kulturní, vzdělávací, charitativní aktivity, podporuje místní sportovce, podílí se na uspořádávání akcí pro zaměstnance, kteří jsou již ve starobních důchodu i pro zdejší domov pro seniory. Nový konkurent bude mít pravděpodobně problém zajistit si vše potřebné pro plynulý chod svého podniku, o sponzorských aktivitách bude moct uvažovat až v budoucnosti.

### 3) Marketing

Nově vstupující podniky musí počítat také se značnými investicemi do marketingových aktivit, aby se dostaly do povědomí zákazníků. Rozvoj technologií může hrát v jejich prospěch a celý proces dostávání se do povědomí zákazníků uspíšit. Tímto způsobem je možno urychlit rovněž proces budování reputace. Předpokladem je dobré zvážení způsobu, jakým zákazníky oslovit a zaujmout a zvolit k tomuto účelu vhodné, třeba i neotřelé nástroje. Dobře může v tomto kontextu posloužit internetové prostředí. Internet představuje také jeden z hlavních nástrojů jak získat informace o podniku. Je však nutno vzít v úvahu, že je internetové prostředí nevyzpytatelné. Je v podstatě nemožné zabránit negativním názorům o podniku na blozích, sociálních sítích a jiných internetových portálech. Internet tedy představuje i značné riziko, může třeba i nezaslouženě a nenávratně poškodit první dojem, který sehraává v prosazování se podniku na trhu důležitou roli. Husqvarna Manufacturing má samozřejmě vlastní webové stránky, které reprezentují firmu. Každoročně uvádí reklamu ve Zlatých stránkách a v odborném tisku plastikářské výroby. Vydává vlastní reklamní publikace a brožury, aby zvýšila povědomí veřejnosti o svých výrobcích a rozvoji firmy.

Firma se každoročně prezentuje na mezinárodním veletrhu EUROMOLD, který se v roce 2017 konal v německém Mnichově, což je světový veletrh výroby forem a nástrojů, vývoje a designu. Euromold se řadí k předním světovým veletrhům zaměřeným na vývoj produktů. Setkávají se zde produktoví manažeři, vývojáři, programoví manažeři všichni, kteří chtějí uvést na trh nové výrobky, inovativní řešení. Setkávají se zde odborníci z celého světa, aby si mohli osobně a přímo vyměnit své zkušenosti. Vybraní odborní pracovníci se rovněž každoročně zúčastňují veletrhu v Brně a prezentují výrobky firmy. Účastní se Mezinárodního veletrhu plastů, pryže a kompozitů Plastex, který se koná na brněnském výstavišti v sudých letech současně s Mezinárodním strojírenským veletrhem. Účastní se i veletrhu K-Messe v Duseldorfu.

Firma úzce spolupracuje s Městským úřadem Vrbno a informuje o nových aktivitách podniku, které můžou mít vliv na rozvoj města a zaměstnanost regionu.

### 4) Reakce stávajících podniků

Stávající podniky mohou ze strachu z nového konkurenta aplikovat neetické praktiky

a záměrně nový podnik např. prostřednictvím recenzí na internetu očernit. Vymanit se z takového nařčení může být zdlouhavé a může vyžadovat další finanční prostředky především do marketingu. Další reakcí, kterou lze od stávajících podniků očekávat je snižování cen svých produktů. Zavedené podniky se silným technologickým zázemím, know-how a hromadnou výrobou si takové jednání mohou dovolit bez větších ztrát. Pro nový podnik může být takové jednání zničující. Před vstupem na trh proto podnik musí počítat s různými reakcemi konkurentů.

#### 5) Úspory z rozsahu

Významnou výhodou zavedených podniků je možnost využívat úspor z rozsahu, které vznikají „rozpouštěním nákladů“ do více položek. S růstem výroby dochází k poklesu jednotkových nákladů, navíc v oboru, ve kterém podnik působí, jsou velké míře využívány automatizované výrobní linky. Přednost podniku Husqvarna Manufacturing CZ dále vyplývá z možnosti produkovat velké objemy příbuzných výrobků s využitím stejných technologií, podnik může připravit zvláštní edice se zákaznickými etiketami, barvami, případně atypickým balením ušitým na míru představě zákazníka.

Nový konkurent má šanci uspět v konkurenčním boji, pokud bude schopen nabídnout něco nového, co na trhu dosud chybí. Na trhu existuje nespočet subjektů zabývajících se výrobou plastových výrobků, proto není tolik atraktivní pro případný vstup nového podniku. V tomto ohledu podniku nehrozí velké riziko.

#### 6) Přístup ke kapitálu

Z důvodu velké finanční náročnosti na kapitál je znesnadněn i přístup ke kapitálu. Pokud podnik nemá dostatek vlastních finančních zdrojů, musí si půjčit od banky. Další možností jak se dostat k potřebnému kapitálu může být investor. Získat přístup k finančním prostředkům je pro začínající podniky problematické. Výhodou sledované společnosti je začlenění do nadnárodní skupiny Husqvarna, která disponuje velkým kapitálem

#### 7) Přístup k surovinám a energiím

Snadný přístup k surovinám a energiím je pro úspěšné hospodaření podniku klíčový.



Na trhu s plasty přístup k surovinám ani energiím komplikovaný není. Problém spočívá spíše v získání kvalitní pracovní síly. Bez odborně vyškolených pracovníků se podnik neobejde.

### **3.2.2 Rivalita mezi podniky**

#### **8) Počet subjektů**

Na trhu figuruje velké množství podniků, řada z nich zde působí již dlouhodobě. Jinak tomu není ani v případě podniku Husqvarna Manufacturing CZ jak již bylo zmíněno v části věnované hrozbě nových konkurentů. Nicméně zájem o výrobky z plastů nepolevuje. Plasty mají široké uplatnění, nacházejí své uplatnění takřka ve všech oblastech lidské činnosti.

Přestože na trhu existují podniky, které produkují podobné výrobky jako Husqvarna Manufacturing CZ, ke vzájemné konkurenci nedochází, protože většina podniků má podepsány smlouvy o dlouhodobé spolupráci na dané výrobky.

Před uzavřením smlouvy odběratelé provádí „předaudit“ za účelem získání informací, zda je podnik vybaven potřebným výrobním zařízením a zázemím pro naplnění jimi požadovaných představ. Při výběru vhodného dodavatele mohou zákazníci zohledňovat také umístění podniku a rychlost dodání. Podnik Husqvarna Manufacturing CZ v zájmu zachování dobrých vztahů se svými významnými odběrateli zajišťuje také dodávky pár kusů na velkou vzdálenost, v případě naléhavé potřeby zákazníka. K další informaci, o kterou se potenciální zákazník zajímá patří také doba působnosti společnosti na trhu. Historie podniku Husqvarna Manufacturing CZ je bohatá, sahá až do roku 1867 a na tuzemském trhu je jen málo jiných podniků, které mu mohou v tomto ohledu konkurovat.

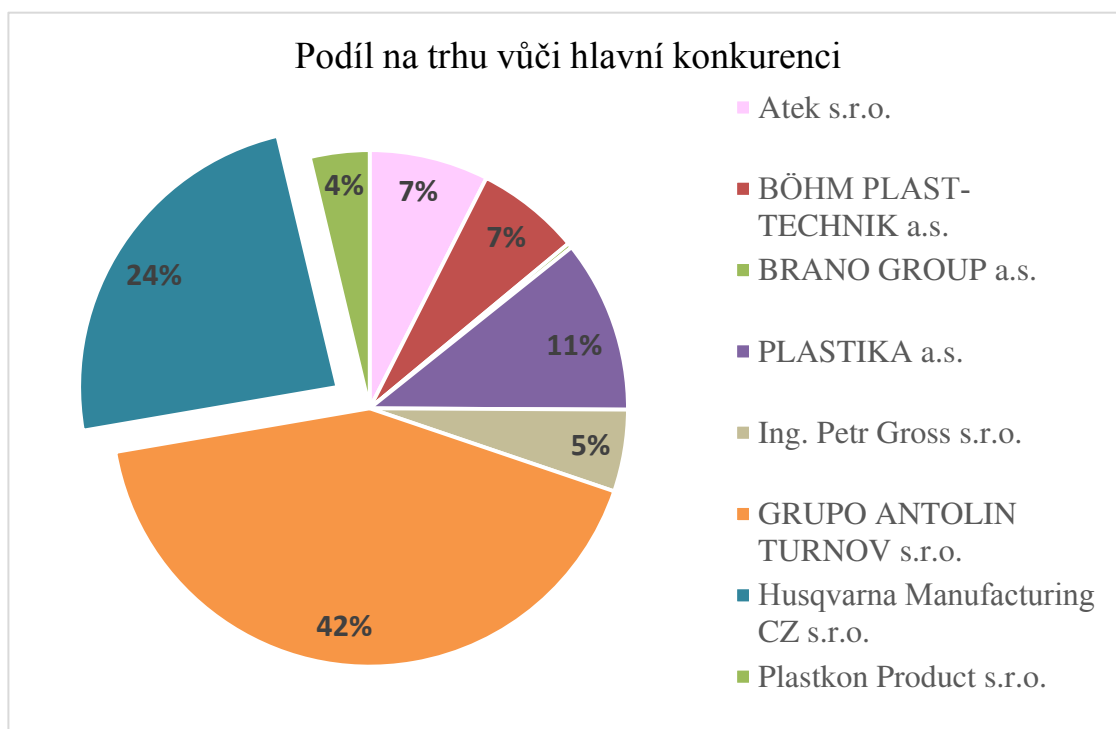
Dále zákazníci zohledňují i případný počet zakázek, který by jim byl podnik schopen zajistit. Husqvarna Manufacturing CZ má široké portfolio produktů, dostatečně velké kapacity a know-how, aby byl schopen uspokojit objemné a specifické požadavky zákazníků. Autokomponenty prochází důkladným a dlouhodobým vývojem. Technologické zázemí podniku umožňuje naplnit nejpřísnější kritéria kvality automobilového a elektrotechnického průmyslu. Vlastní strojní park, jehož uzavírací síla se pohybuje v rozmezí od 25 do 1500 tun a umožňuje vyrobit rozsáhlý sortiment výlisků o hmotnosti od 5 g do 5000 g. Firma nedodává své výrobky přímo do automobilek, ale je pouze subdodavatelem, kdy jejich výrobky odběratelé zkompletují ve finální výrobek a poté dodávají do velkých automobilek. Výrobky

společnosti Husqvarna Manufacturing s.r.o. můžeme najít téměř ve všech automobilových značkách typu Škoda Auto, Renault, Audi, nebo například Volkswagen.

V Česku není firma s výrobním sortimentem srovnatelným se sledovanou společností. Pokud jde o výrobu pro automobilový průmysl, je možné uvést firmu Grupo Antolin Turnov s.r.o., kde hlavní činností je výroba plastových dílů pro automobilový průmysl, jedná se především o výplně dveří metodou vstřikování. Tržby za rok 2017 v této společnosti činí více než 3 miliardy Kč a zaměstnává přes 800 zaměstnanců.

V Česku existuje řada menších firem, které by mohly konkurovat v některé části výrobního sortimentu. Např. konkurentem v oblasti výroby plastových dílů, nástrojů (forem) a souvisejících služeb je česká výrobní firma Ing. Petr Gross s.r.o. Milotice nad Bečvou. Jde o dynamicky se rozvíjející firmu s moderním strojním parkem a špičkovým lidským potenciálem a je uznávaným výrobcem a dodavatelem vysoce kvalitních, technologicky náročných forem a plastových dílů pro automobilový průmysl. K dalším potenciálním konkurentům s obdobným sortimentem pro automobilový průmysl lze zařadit: Atek s.r.o., Moravská Třebová; BÖHM PLAST-TECHNIK a.s. Česká Třebová; BRANO GROUP a.s., Hradec na Moravici; PLASTIKA a.s., Kroměříž; Plastkon Product s.r.o. Mikulovice

*Graf. 3.9 Podíl hlavní konkurence na trhu*



Zdroj: zpracováno dle Výročních zpráv společnosti

Podíl na trhu podniku Husqvarna Manufacturing CZ, který zaujímá vůči hlavním konkurentům, byl stanoven dle obrátu, kterého podniky dosahovaly v roce 2017.

#### 9) Délka působnosti na trhu

Doba působení podniku na trhu umožňuje vybudovat si dobrou pověst mezi zákazníky, vytvořit si rozsáhlou a stálou klientelu zákazníků. Prostřednictvím dobrých referencí podnik snadněji získá klienty nové, může rozšířit svou produkci na zahraniční trhy na základě vysoké úrovně kvality a dobrého jména. Má také více příležitosti během svého působení získat různé certifikáty a vybudovat pevné a dlouhodobé vztahy s kvalitními a spolehlivými dodavateli.

Vysokou kvalitu sériově vyráběné produkce společnost zabezpečuje technologickým postupem. Využívá technologii vstřikování termoplastických hmot do lisovacích nástrojů, nepřetržitě obnovuje strojový park strojní park s CNC řízením, dopravními pásy a roboty. Veškeré doklady o kvalitě produktů jsou evidovány a řízeny programem Palstat CAQ, který slouží jako podpora řízení jakosti. Podnik usiluje o takové nastavení procesu, aby dostal své strategie nulové chyby.

#### 10) Diferenciace produktu

Značka výrobce patří rovněž k jednomu z nejvýznamnějších faktorů. Nově vstupující podniky by byly nuceny svádět boj proti značkám, které mají na tuzemském trhu případně ještě na některých zahraničních trzích dlouholetou tradici.

Podniku Husqvarna Manufacturing CZ na přání zákazníka vyhotovuje také specifické formy, přičemž projektovou dokumentaci, výkresy i plán výrobků si zpracovává podnik sám.

Jednou z cest jak omezit tlak ze strany konkurenčních podniků představují inovace. Inovace zařízení, výrobních postupů, produktů, aby bylo možno nejen aktuálně dosahovat, ale také trvale udržovat vysokou úroveň kvality. Trvale zajišťovaná kvalita se pozitivně promítá do jména značky. Produktové inovace by měly zaujmout jak stávající, tak také potenciální zákazníky.

## 11) Míra růstu trhu

Výroba pryžových a plastových výrobků oproti roku 2015 co se týče tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb v roce 2018 meziročně poklesla o -1,1 %, v oblasti tržeb z přímého vývozu o -1 % (MPO, 2019).

Další faktor, který má vliv na konkurenceschopnost, představuje **zapojení do podnikatelských seskupení**, které může podniku přinést určité výhody v podobě snadnějšího **přístupu k technologiím, finančním prostředkům, know-how či novým trhům**. Podnik Husqvarna Manufacturing CZ je součástí koncernu a mimo výše zmíněných výhod pomohl podniku také přestát krizi.

V období recese v ČR, kdy byla snížena poptávka po některých výrobcích společnosti a kdy došlo k ukončení spolupráce s jedním z významných zákazníků automobilového průmyslu Johnson Control, mateřská firma výrazně pomohla společnosti novým projektem AKU nůžek, dalšími projekty zahradní techniky Aquazoom a projektem výroby lopat na sníh. Znovu se potvrdilo, že být součástí nadnárodní skupiny je velká konkurenční výhoda. Firma si i v této obtížné době upevnila místo na trhu ve srovnání s konkurencí a díky integraci v nadnárodní skupině má silné finanční zázemí, kde je obrovskou výhodou finanční stabilita a nezávislost na bankovních úvěrech.

Podnik může v porovnání s ostatními vynikat také **rychlostí a spolehlivostí dodávek**. Toho si je vědom i podnik Husqvarna Manufacturing CZ, který je ochoten v případě naléhavé potřeby zákazníka dodat objednávku o malém objemu, třeba i o jednom kuse na velkou vzdálenost, což sice zvyšuje spokojenost zákazníka, ale také náklady podniku.

### 3.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů

#### 1) Počet dodavatelů

Obecně na trhu figuruje velký počet dodavatelů hmot a dílů pro automobilový průmysl, ze kterých si mohou odběratelé vybírat, jejich vyjednávací síla je tedy nízká.

Podnik Husqvarna Manufacturing CZ využívá léty prověřené dodavatele. Spolupráce s nimi je založená na dlouhodobých smlouvách, které společnosti umožňují získávat výhodnější podmínky nákupu. Větší počet dodavatelů umožňuje podniku vyvarovat se riziku, které vyplývá ze závislosti pouze na jednom dodavateli. Klíčové dodavatele si

určují zákazníci z oblasti automobilového průmyslu sami. S dodavateli jsou uzavírány rámcové smlouvy, které jsou upřesňovány měsíčními objednávkami. Část materiálu, zejména hmoty, si dodávají největší zákazníci. V případě Automotive Lighting s.r.o. Jihlava je to materiál Crastin, Hostacom, Ultramid, Ultradur. Hella Autotechnik Nova, s.r.o. Mohelnice dodává hmoty: Crastin, Hostacom, Apec, Schuladur, Makrolon. Mezi významné dodavatele patří Leoni Wiring Systems Ltd. a Kromberg & Schubert, kteří dodávají kabelové svazky. Firma So.F.TER. dodává materiál Tecnoprene. Významnými dodavateli jsou Leoni, Kromberg, dodávají kabelové svazky. Materiál Tecnoprene dodává firma So.F.TER.

*Tab. 3.4 Objem fakturace dodavatelů v letech 2015-2017*

Název podniku	Stát	2015	2016	2017	Celkový součet
Kromberg & Schubert	AT	194 339 788	196 259 722	126 083 979	<b>516 683 490</b>
HELLA Autotechnik NOVA s.r.o.	CZ	18 313 642	33 050 556	202 764 182	<b>254 128 380</b>
Greiner packaging	CZ	38 287 824	36 912 269	44 251 695	<b>119 451 788</b>
So.F.teR. S.r.L.	IT	39 977 370	32 110 601	25 933 623	<b>98 021 593</b>
Leoni Wiring Systems UK Ltd.	GB		5 233 030	91 256 405	<b>96 489 435</b>
ELRAD International d.o.o.	SI	28 520 214	25 786 404	25 221 263	<b>79 527 880</b>
NMB-MINEBEA-GMBH	DE	14 992 041	17 569 365	-34 498 264	<b>67 059 670</b>

Zdroj: zpracováno dle interních dokumentů podniku

## 2) Význam odběratelů

Podnik Husqvarna Manufacturing CZ se významně podílí na tržbách některých svých dodavatelů, což zvyšuje jeho vyjednávací sílu.

## 3) Náklady na přechod

Materiál a polotovary potřebné pro výrobu nejsou natolik standardizované, aby pro podnik představovaly omezení při výběru vhodných dodavatelů. Náklady na přechod by tedy nebyly vysoké a proto je vyjednávací síla dodavatelů v tomto ohledu zanedbatelná. Jak již bylo zmíněno výše podnik Husqvarna Manufacturing CZ nemá pravomoc vybírat si své dodavatele, i kdyby se na trhu nacházeli dodavatelé poskytující výhodnější podmínky nákupu. Rozhodující slovo má zákazník, který stanovuje podniku klíčové dodavatele materiálu a část materiálů, zejména hmotu si dodává sám. Podmínkou získání projektu je splnit podmínky zákazníka v oblasti dodávky materiálu.

### 3.2.4 Vyjednávací síla odběratelů

#### 1) Počet odběratelů

Obdobně jako tomu bylo v případě dodavatelů, také odběratelů se nachází na trhu značné množství. Vztahy s odběrateli podnik Husqvarna Manufacturing CZ udržuje prostřednictvím dlouhodobě uzavřených smluv. Odběratele má podnik z převážné části stanoveny koncernem. Do určité míry ponechává podniku volnost v případě odběratelů spotřebních plastových výrobků.

*Tab. 3.5 Klíčoví odběratelé společnosti v KČ*

Název podniku	Stát	2015	2016	2017	Celkový součet
AUTOMOTIVE LIGHTING S.R.O.	CZ	644 880 727	613 239 230	372 003 935	<b>1 630 123 891</b>
HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s.r.o.	CZ	50 538 805	67 799 869	560 682 303	<b>679 020 977</b>
KNORR - BREMSE Systémy pro užitková	CZ	37 643 621	35 949 946	28 901 873	<b>102 495 439</b>
Stant Manufacturing s.r.o.	CZ	21 001 868	21 907 244	19 532 822	<b>62 441 935</b>
KIEKERT-CS, s.r.o.	CZ	5 965 161	7 238 435	7 421 310	<b>20 624 905</b>
Kiekert AG	DE	3 138 101	7 611 534	6 234 439	<b>16 984 073</b>

Zdroj: zpracováno dle interních dokumentů podniku

#### 2) Náklady na přechod

Výroba autokomponentů je technicky náročná. Vyžaduje specifické výrobní, obslužné a měřicí vybavení, klade nároky na kvalifikovanou pracovní sílu a využití technických plastů špičkové kvality. Nezbytností pro výrobu je rovněž podrobení podniku různým certifikacím. Z tohoto důvodu je přechod k jinému odběrateli finančně náročný a obtížný. Změna odběratele by totiž s velkou pravděpodobností obnášela rovněž změnu dodavatele, protože zákazníci z oblasti automobilového průmyslu si klíčové dodavatele určují sami. S novým zákazníkem jsou zase spjaty nové požadavky na určité technické vybavení, potřebné zkušenosti, odbornost a certifikáty. Vyjednávací sílu odběratelů snižuje skutečnost, že z důvodu technické náročnosti není výroba autodílů uskutečnitelná jakoukoliv lisovnou plastu, jako by tomu bylo např. v případě spotřebních plastových výrobků. Podnik Husqvarna Manufacturing CZ se řídí normou ISO/TS 16949, která sjednocuje požadavky všech automobilových svazů. Jeho strojní vybavení aktuálně uspokojuje různé zákazníky i se specifickými požadavky. V jeho případě, by změna odběratele nebyla pravděpodobně spojena

s potřebou radiálních změn v podniku a nevyžadovala vysoké náklady.

### 3) Velikost dodávek

Příchozí objednávky podniku Husqvarna Manufacturing CZ nejsou závislé pouze na jednom klíčovém odběrateli. Naopak podnik disponuje několika významnými odběrateli a řadou menších odběratelů. Výpadek či ztráta některého z nich by pro podnik nepředstavovaly existenční ohrožení.

### 3.2.5 Hrozba nových substitutů

Sám plast se stal substitutem mnoha různých materiálů, např. kovu, keramiky, skla nebo papíru díky svým funkčním a mechanickým vlastnostem. Plastické hmoty nabývají v celosvětovém průmyslu stále větší důležitosti. Nejde již o pouhou náhražku, ale novou průmyslovou hmotu, která svými vlastnostmi předčila používané suroviny. Výroba plastických hmot je poměrně levná a je při ní možno použít surovin, kterých je u nás dostatek. Vývoj plastických hmot není dosud ukončen, budoucnost ještě ukáže v kolika oborech je lze úspěšně použít. Prosazuje se již i v kosmickém a leteckém průmyslu, aktuálně se pracuje na jeho využití v lékařství. Z tohoto pohledu **nelze očekávat v dohledné době nahrazení plastů jinou průmyslovou hmotou**. Pozornost je směřována než na nalezení substitutu plastu spíše na změnu nakládání s tímto materiálem s ohledem na životní prostředí.

Z tohoto hlediska je třeba se zaměřit zejména na naplňování strategie Evropské komise, která povede ke snížení nadměrného využívání plastů, obsahu nebezpečných látek v plastových produktech, a jejich dopadu na životní prostředí. Strategie by měla položit základy novému plastovému průmyslu, který při navrhování designu a výrobě plastů a plastových výrobků bude vycházet z nutnosti jejich opětovného použití nebo recyklace. Významnou úlohu ve zpracování plastů hraje inovace, výzkum a produktový design.

Pokud by se snad v budoucnu podařilo vyvinout materiál přesahující rámec vlastností plastů díky kterým se těší v současné době své oblibě, promítlo by se to do činnosti podniku Husqvarna Manufacturing pravděpodobně až s patřičným časovým odstupem, protože **automobilový průmysl klade důraz na osvědčené metody a materiály z důvodu rizikovosti tohoto oboru v kontextu zajištění bezpečnosti vozidel**. Při výrobě pro automobilový průmysl probíhají v Husqvarně Manufacturing pravidelné interní audity,

procesní audity i audity ze strany zákazníků. Zákazník stanovuje přísné podmínky pro výrobu komponentů pro automobilový průmysl. Např. vymezení prostoru pro výrobní linky a montáže, stanovení stálé osádky těchto linek (nejkvalifikovanější pracovníci firmy), vymezení prostoru pro skladování materiálu pro výrobu a skladování hotových výrobků, přísná kontrola evidence materiálu, to jsou zásadní požadavky zákazníků automobilového průmyslu. Hlavním požadavkem automobilistů je výroba pouze z originálních materiálů, nelze využít recyklovaný materiál (tento lze použít pouze na výrobu pro tržní fondy, např. truhlíky, odpadkové koše, přepravky...). **Otázkou dalšího výzkumu a vývoje v oblasti plastických hmot tedy musí být užití recyklovatelných plastů v automobilovém průmyslu, které budou splňovat vysoké požadavky na vysokou kvalitu, bezpečnost vozidel i minimální vliv na ŽP.** V případě vyvinutí plastu např. rychleji a snadněji rozkladatelného a rostoucího zájmu o něj ze strany klíčových zákazníků podniku, lze očekávat podporu koncernu pro zajištění potřebných investic. Protože i v jeho zájmu je růst a rozvoj podniku Husqvarna Manufacturing. Technické vybavení a kvalifikace pracovníků se po celou dobu svého působení snaží přizpůsobovat potřebám zákazníků, což je také hlavní důvod proč si stále drží svou pozici na trhu.

V tiskové zprávě z r. 2018 automobilka Volvo oznámila plán, podle kterého by do roku 2025 mělo 25 % plastů použitých v jejích automobilech pocházet z recyklovaných materiálů. Např. středový panel v kabině speciálního Volva XC60 je vyroben z obnovitelných vláken a plastů získaných z vyřazených rybářských sítí a námořních provazů.

Pokud se ale mají plány přeměnit v realitu, pak je třeba zvýšit dostupnost recyklovaných plastů. K využití recyklovaných plastů se přidávají další automobilky, např. německá automobilka BMW používá pro interiér vozu i3 recyklovaný polyester a PET lahve na přístrojové desce a sedačkách.

Toto je cesta, kam by se měl a pravděpodobně i bude výzkum a vývoj v oblasti plastikářské výroby nejen pro automobilový průmysl ubírat. Bude vyvíjen tlak na dodavatele plastických hmot, aby realizovali tento nový trend ve výrobě plastických hmot. Ale toto je už mimo oblast zadané diplomové práce.



Tab. 3.6 Faktory konkurence v odvětví

Faktor		Hodnocení					
		0-3	3-6	6-9	9-12	12-15	
<b>Míra růstu odvětví</b>	v procentech						
<b>Bariéry vstupu do odvětví</b>	žádné				X		vstup téměř nemožný
<b>Rivalita mezi konkurenty</b>	extrémně vysoká			X			téměř žádná
<b>Dostupnost substitutů</b>	mnoho substitutů				X		žádné substituty
<b>Závislost na vstupech</b>	vysoká				X		téměř žádná
<b>Vyjednávací pozice odběratelů</b>	diktují podmínky			X			podřizují se podmínkám
<b>Technologická náročnost</b>	hi-tech		X				nízká úroveň technologie
<b>Míra inovací</b>	časté inovace		X				téměř žádné inovace
<b>Úroveň manažerů</b>	vysoce kvalifikovaní		X				málo kvalifikovaných

Zdroj: vlastní zpracování dle Váchal, Vochozka a kol. (2013, 409 s.)

### 3.3 Finanční analýza

Tato část práce je věnována vybraným poměrovým ukazatelům ze skupiny aktivity, rentability, zadluženosti a likvidity. Hodnoty těchto ukazatelů budou zjištěny také pro jednoho z největších konkurentů podniku Husqvarna Manufacturing CZ a to pro podnik GRUPO ANTOLIN TURNOV za účelem porovnání. Oborový průměr bude vypočten z údajů uvedených MPO.

Údaje 2015-2017 jsou převzaty z portálu Justice-oficiální server českého soudnictví. Sledovaná společnost má povinnost zveřejnit příslušné dokumenty jejich uložením do sbírky listin veřejného rejstříku. Způsoby zveřejňování údajů z účetnictví upravuje § 21a) zákona o účetnictví. Společnost má povinnost mít účetní závěrku ověřenou auditorem dle § 20b) zákona o účetnictví a zveřejňuje účetní závěrku v rozsahu a znění, ve kterém byla ověřena auditorem. V době zpracování diplomové práce nebyly ještě údaje roku 2018 k dispozici.

### 3.3.1 Ukazatele aktivity

Obrat celkových aktiv, který vyjadřuje schopnost podniku investovat do aktiv při dané úrovni výnosů, je na hranici doporučené hodnoty a je příznivý ve srovnání s oborovým průměrem a konkurencí, stejně tak i obrat stálých aktiv.

Tab. 3.7 Hodnoty ukazatelů aktivity za roky 2015-17

		2015	2016	2017
<b>Obratu celkových aktiv<sup>1</sup></b>	Husqvarna Manufacturing CZ	1,93	1,77	1,7
	GRUPO ANTOLIN TURNOV	1,5	1,86	1,67
	Obor. průměr	1,32	1,27	1,33
<b>obrat stálých aktiv<sup>2</sup></b>	Husqvarna Manufacturing CZ	4,66	4,6	4,89
	GRUPO ANTOLIN TURNOV	3,13	3,06	2,79
	Obor. průměr	2,91	2,9	3,08
<b>obrat zásob<sup>3</sup></b>	Husqvarna Manufacturing CZ	6,18	6,1	5,07
	GRUPO ANTOLIN TURNOV	21,82	21,01	23,1
	Obor. průměr	8,2	7,94	8,28
<b>doba obratu aktiv<sup>4</sup></b>	Husqvarna Manufacturing CZ	186,24	203,47	212,37
	GRUPO ANTOLIN TURNOV	240	193	215,84
	Obor. průměr	272,703	283,192	270,65
<b>doba obratu zásob<sup>5</sup></b>	Husqvarna Manufacturing CZ	58,2	59,05	71,03
	GRUPO ANTOLIN TURNOV	16,5	17,13	15,59
	Obor. průměr	43,91	45,32	43,49
<b>doba obratu<sup>6</sup> pohledávek</b>	Husqvarna Manufacturing CZ	45,17	45,62	56,14
	GRUPO ANTOLIN TURNOV	90,4	46,21	56,75
	Obor. průměr	69,38	72,68	69,14
<b>doba obratu závazků<sup>7</sup></b>	Husqvarna Manufacturing CZ	31,1	36,04	46,96
	GRUPO ANTOLIN TURNOV	99,11	82,63	112,42
	Obor. průměr	86,13	92,52	85,92

Zdroj: vlastní zpracování

Obrat zásob a doba obratu zásob je ovlivněna sezonní výrobou firmy Husqvarna Manufacturing CZ, kdy ke konci roku vždy dochází k předzásobení před počátkem sezony a

<sup>1</sup> Dle vzorce (2.1), s.25

<sup>2</sup> Dle vzorce (2.2), s.25

<sup>3</sup> Dle vzorce (2.3), s.26

<sup>4</sup> Dle vzorce (2.4), s.26

<sup>5</sup> Dle vzorce (2.6), s.26

<sup>6</sup> Dle vzorce (2.7), s.27

<sup>7</sup> Dle vzorce (2.8), s. 27

je tudíž vyšší stav zásob materiálu.

Dobu obratu pohledávek má firma ve srovnání s oborovým průměrem i konkurenčním podnikem nižší, firma má zákazníky v dobré finanční kondici a s dobrou platební morálkou. V případě fakturace výlisků firma běžně fakturuje se splatností 30 dnů, ve specifických případech fakturace lisovacích nástrojů s dlouhým procesem schvalování je většinou fakturováno se splatností cca 60 dnů.

Doba obratu závazků je u sledované firmy nižší než u pohledávek zejména z důvodu uplatňování skont za dřívější platbu.

### **3.3.2 Ukazatele rentability**

Extrémně nízká hodnota rentability aktiv v roce 2017 je z důvodu nárůstu aktiv pořízením nových investic a předzásobením materiálem v předsezonním období při rozšíření kapacit výroby robotických sekaček. S novou výrobou souvisí i nízká úroveň provozního hospodářského výsledku, protože výrazně vzrostl spotřebovaný materiál.

S náběhem nové výroby souvisí i nízká hodnota rentability tržeb, zejména v roce 2017, kdy bylo sice proti roku 2016 dosaženo 25% nárůstu tržeb zejména v souvislosti s novým projektem, ale na druhé straně bylo dosaženo nejnižšího zisku za sledované období, což souvisí s růstem provozních nákladů při rozšiřování kapacit výroby nového výrobku.

Ukazatel finanční páky ve sledovaném období se zvyšuje, to znamená, že společnost snižuje vlastní kapitál a zvyšuje podíl cizího kapitálu.

Cizí zdroje posilují celkový kapitál podniku a zároveň placené úroky z nich snižují daňové zatížení, protože jsou součástí nákladů.

Použitím cizích zdrojů ve struktuře kapitálu tedy dochází i ke zvyšování rentability vlastního kapitálu.

Tab. 3.8 Hodnoty ukazatelů rentability za roky 2015-27

		2015	2016	2017
<b>Rentabilita aktiv (ROA)<sup>8</sup></b>	Husqvarna Manufacturing CZ	0,09	0,1	0,05
	GRUPO ANTOLIN TURNOV	0,17	0,24	0,08
	Obor. průměr	0,12	0,11	0,10
<b>rentabilita vlastního kapitálu (ROE)<sup>9</sup></b>	Husqvarna Manufacturing CZ	0,26	0,32	0,2
	GRUPO ANTOLIN TURNOV	0,58	0,6	0,36
	Obor. průměr	0,17	0,17	0,15
<b>rentabilita tržeb (ROS)<sup>10</sup></b>	Husqvarna Manufacturing CZ	0,05	0,06	0,03
	GRUPO ANTOLIN TURNOV	0,11	0,12	0,05
	Obor. průměr	0,09	0,09	0,08
<b>Finanční páka<sup>11</sup></b>	Husqvarna Manufacturing CZ	3,85	3,98	5,85
	GRUPO ANTOLIN TURNOV	4,68	3,41	6,29
	Obor. průměr	1,82	1,86	1,83

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.3.3 Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost sledovaného podniku se v letech 2015-2017 pohybuje v rozmezí 74 % do 82 %. Z vývoje celkové zadluženosti je jednoznačné, že dochází k jejímu zvyšování a tento vývoj odráží skutečnost, že se v jednotlivých letech mění struktura pasiv v neprospěch financování vlastními zdroji. V roce 2017 byl poskytnut vrcholovým vlastníkem další dlouhodobý úvěr ve výši 200 mil. Kč. Poskytování dlouhodobých úvěrů souvisí s vyplácením podílu na zisku mateřské společnosti, ale současně vlastník podporuje rozšiřování kapacit firmy a z toho vyplývající investiční činnost. S poskytnutými dlouhodobými úvěry souvisí i klesající koeficient samofinancování.

Logicky i zadluženost vlastního kapitálu (míra zadluženosti) se vyznačuje rostoucím trendem. V r. 2017 byla hodnota tohoto ukazatele extrémní, a to z důvodu velmi malého vlastního kapitálu vzhledem k cizímu kapitálu společnosti. Největší položkou v rámci cizího kapitálu byly krátkodobé závazky, kde jsou vykázány dlouhodobé úvěry splatné v roce 2018 a z tohoto důvodu byly tyto přesunuty v rozvaze do krátkodobých závazků. Současně byl v roce 2017 poskytnut nový dlouhodobý úvěr ve výši 200 mil. Kč. Tento nový úvěr souvisí

<sup>8</sup> Dle vzorce (2.9), s. 28, v čitateli EBIT, není vyjádřeno v %

<sup>9</sup> Dle vzorce (2.10), s. 29, v čitateli EAT, není vyjádřeno v %

<sup>10</sup> Dle vzorce (2.11), s. 29, v čitateli EBIT, není vyjádřeno v %

<sup>11</sup> Dle vzorce (2.13), s. 30, není vyjádřeno v %

s novým projektem robotické sekačky, který společnost získala od vlastníka Husqvarna AB.

Tab. 3.9 Ukazatelé zadluženosti za roky 2015-2017

		2015	2016	2017
<b>celková zadluženost<sup>12</sup></b>	Husqvarna Manufacturing CZ	0,74	0,75	0,82
	GRUPO ANTOLIN TURNOV	0,61	0,64	0,78
	Obor. průměr	0,45	0,46	0,45
<b>míra zadluženosti<sup>13</sup></b>	Husqvarna Manufacturing CZ	2,85	2,98	4,78
	GRUPO ANTOLIN TURNOV	2,86	2,2	4,92
	Obor. průměr	0,82	0,86	0,82
<b>koeficient samofinancování<sup>14</sup></b>	Husqvarna Manufacturing CZ	0,26	0,25	0,17
	GRUPO ANTOLIN TURNOV	0,21	0,29	0,16
	Obor. průměr	0,55	0,54	0,55
<b>úrokové krytí<sup>15</sup></b>	Husqvarna Manufacturing CZ	8,26	20,5	12,6
	GRUPO ANTOLIN TURNOV	12,97	17,71	15,97
	Obor. průměr	19,01	20,52	21,05
<b>úrokové zatížení<sup>16</sup></b>	Husqvarna Manufacturing CZ	0,12	0,05	0,08
	GRUPO ANTOLIN TURNOV	0,077	0,056	0,06
	Obor. průměr	0,05	0,05	0,05

Zdroj: vlastní zpracování

Úrokové krytí, které udává skutečnost, kolikrát převyšuje zisk placené úroky, dosahuje příznivých hodnot, i když je nižší ve srovnání s konkurencí a odvětvovým průměrem s výjimkou roku 2016, kdy dosáhlo hodnoty 20,5 %. Rovněž ukazatel úrokového zatížení je příznivý. Vývoj těchto ukazatelů odráží zejména pokles úrokové PRIBOR sazby, za které jsou úvěry poskytovány.

### 3.3.4 Ukazatele likvidity

Běžná likvidita je u sledovaného podniku v rámci doporučených hodnot s výjimkou r. 2017, kde se projevilo začlenění dlouhodobých úvěrů se splatností do 1 roku do krátkodobých závazků. V následujícím roce byly tyto úvěry prolongovány na další tři roky. Ve srovnání s konkurencí vykazuje Husqvarna lepší výsledek.

<sup>12</sup> Dle vzorce (2.12), s. 29, není vyjádřeno v %

<sup>13</sup> Dle vzorce (2.14), s. 30

<sup>14</sup> Dle vzorce (2.15), s. 30

<sup>15</sup> Dle vzorce (2.16), s. 31, není vyjádřeno v %

<sup>16</sup> Dle vzorce (2.17), s.31, není vyjádřeno v %

Tab. 3.10 Ukazatelé likvidity za roky 2015-2017

		2015	2016	2017
<b>běžná likvidita<sup>17</sup></b>	Husqvarna Manufacturing CZ	2,07	1,79	1,006
	GRUPO ANTOLIN TURNOV	0,77	0,52	0,46
	Obor. průměr	1,69	1,68	1,76
<b>pohotová likvidita<sup>18</sup></b>	Husqvarna Manufacturing CZ	0,96	0,95	0,49
	GRUPO ANTOLIN TURNOV	0,66	0,39	0,37
	Obor. průměr	1,18	1,19	1,25
<b>okamžitá likvidita<sup>19</sup></b>	Husqvarna Manufacturing CZ	0,08	0,13	0,07
	GRUPO ANTOLIN TURNOV	0,002	0,003	0,002
	Obor. průměr	0,34	0,37	0,39

Zdroj: vlastní zpracování

Okamžitá likvidita měří schopnost podniku hradit právě splatné závazky. Všechny hodnoty podniku spadají pod hranici doporučeného intervalu. Hodnoty jsou zkresleny v roce 2017 začleněním dlouhodobých úvěrů do krátkodobých závazků, jak již bylo dříve popsáno. I při vyloučení tohoto vlivu, by byla hodnota ukazatele 0,13 %. Nízké hodnoty jsou způsobeny nízkým stavem finančního majetku ke konci roku. V rámci zapojení do financování Husqvarna Group společnost vždy kolem 15. dne v měsíci provede vzájemné vyrovnaní závazků a pohledávek a v případě přebytku prostředků, snižuje krátkodobý úvěr nebo naopak v případě nedostatku peněžních prostředků čerpání tohoto úvěru navyšuje. Společnosti tak nehrozí problémy způsobené vznikem závazků, které by nebyla schopna uhradit.

Výsledky hodnocené společnosti v letech 2015-2017 jsou ovlivněny zejména nastartováním nového projektu, který firma získala od vrcholového vlastníka Husqvarny AB. Dochází k nárůstu aktiv pořízením nových investic, kdy byly vybudovány nové prostory na montáž a skladování materiálu a výrobků při současně nízkém provozním hospodářském výsledku při náběhu nového výrobku. V roce 2019 má být dokončen převod výroby dalších robotických sekaček.

<sup>17</sup> Dle vzorce (2.18), s.31

<sup>18</sup> Dle vzorce (2.19), s. 32

<sup>19</sup> Dle vzorce (2.20), s. 32

Dále jsou ukazatele výrazně ovlivněny sezonností výroby, což je charakteristické pro výrobu zahradní techniky, kdy v závěru roku dochází k předzásobení materiálem, aby bylo zajištěno bezproblémové zahájení sezony pro mateřskou firmu.

Výrazný pro firmu je nízký podíl vlastního kapitálu ve prospěch cizích zdrojů, konkrétně se jedná o poskytnutí dlouhodobých úvěrů, které jsou každé tři roky prolongovány. Úvěry jsou poskytovány s úrokovou sazbou 6M PRIBOR + stanovená přírážka a jsou placeny v pololetních intervalech.

Teprve další roky hospodaření firmy ukážou, zda nový projekt bude pro firmu takovým přínosem, který očekávají. V každém případě je třeba kladně zhodnotit, že se vlastník rozhodl pro investici ve Vrbně. V souvislosti s rozsáhlou investiční činností společnost získala na základě rozhodnutí ministerstva průmyslu a obchodu č. 168/2014 investiční pobídku formou slevy na dani na pořízení nového strojního zařízení, které je určeno pro výrobní účely. Neméně významné je, že díky novému projektu byly vytvořeny desítky nových pracovních míst, což v okrese s vysokou nezaměstnaností, jako je okres Bruntál, je velmi pozitivní.

## 4 SWOT analýza

Výsledky všech provedených analýz jsou shrnuty ve SWOT analýze a výsledky zaznamenány v tabulce (4.1).

Tab. 4.1 SWOT tabulka

SWOT analýza společnosti Husqvarna Manufacturing CZ			
	Váha	Hodnocení	Celkem
<b>Silné stránky</b>			
Tradice produkovaných značek	0,1	5	0,5
Široký sortiment	0,1	3	0,3
Přizpůsobení se potřebám zákazníka	0,2	4	0,8
Široká škála tuzemských i zahraničních dodavatelů	0,1	4	0,4
Politika vztahů s dodavateli a odběrateli	0,1	3	0,3
Udržovaná vysoká kvalita výrobků	0,2	4	0,8
Proškolení a vzdělávání zaměstnanců	0,2	3	0,6
	<b>1</b>		<b>3,7</b>
<b>Slabé stránky</b>			
Absence vlastního výzkumu a vývoje	0,3	3	0,9
Předluženost podniku	0,3	3	0,9
Spolupráce se školami	0,1	1	0,1
Absence IT oddělení	0,3	3	0,9
	<b>1</b>		<b>2,8</b>
<b>Příležitosti</b>			
Další vývoj technického vybavení	0,4	4	1,6
Rozšíření předmětu činnosti	0,2	3	0,6
Rozšíření podniku	0,2	2	0,4
Vstup na nové trhy	0,2	3	0,6
	<b>1</b>		<b>3,2</b>
<b>Hrozby</b>			
Demografický vývoj	0,1	2	0,2
Rostoucí byrokratický aparát	0,1	3	0,3
Tvrdý brexit	0,3	4	1,2
Vysoké požadavky na recyklaci a nakládání s odpady	0,3	4	1,2
Vzdělanostní struktura	0,2	3	0,6
	<b>1</b>		<b>3,5</b>
<b>Interní aspekty</b>	silné – slabé stránky		0,9
<b>Externí aspekty</b>	příležitosti – hrozby		-0,3
<b>Celkem</b>			<b>2,5</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle Váchal, Vochozka a kol. (2013)

Jednotlivým vybraným faktorům v tabulce (4.1) jsou přiřazeny váhy v intervalu  $<0;1>$ . Váha udává důležitost faktorů, přičemž součet jednotlivých vah v každé ze čtyř



kategorií, musí být roven 1. Bodové hodnocení v rozmezí od 1 do 5 poukazuje na současný stav faktorů (1 = velmi špatné, 2 = špatné, 3 = normální, 4 = dobré a 5 = velmi dobré). Následně jsou váhy jednotlivých položek vynásobeny počtem bodů. Bodové hodnocení je založeno na subjektivním názoru autora práce. Takto získané dílčí výsledky jsou pro každou kategorii sečteny (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby).

Z tabulky (4.1) lze vyčíst, že u sledovaného podniku převažují silné stránky nad slabými. V případě vnějšího prostředí nejsou výsledky příliš pozitivní z důvodu hrozeb vyplývajících z vnějšího prostředí. Strategie, kterou by se měl podnik ubírat se určí prostřednictvím tzv. matice strategií (viz tab. 4.2).

Tab. 4.2 Matice strategií

<div style="text-align: center;"> Vnitřní prostředí  Vnější prostředí </div>	<div style="text-align: center;"> <b>SILNÉ STRÁNKY</b> <b>SLABÉ STRÁNKY</b> </div>	
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	Strategie SO	Strategie WO
<b>HROZBY</b>	Strategie ST	Strategie WT

Zdroj: vlastní zpracování dle Váchal, Vochozka a kol. (2013)

Z tabulky (4.2) vyplývá, že nejvhodnější strategií pro podnik je strategie ST, která je postavena na přímé konfrontaci s hrozbami prostřednictvím silných stránek podniku. Dle této strategie již podnik postupuje, důkladným a systematickým plánováním se snaží potenciálním hrozbám vyhnout a udržet si svou pozici prostřednictvím neustálého hledání cest ke zvýšení kvality a uspokojení požadavků i těch nejnáročnějších zákazníků. Spokojenost zákazníků, orientace v nových technologických řešení, soustavné vzdělávání pracovníků a budování dobrých vztahů s obchodními partnery umožňují podniku snadněji čelit hrozbám.

## 5 Návrhy a doporučení

### 1) Spolupráce se školami

I když se věková struktura společnosti Husqvarna Manufacturing CZ v posledních letech mění k lepšímu a firma dělá jisté kroky, aby získala nové lidi do svých řad, je třeba zvýšit povědomí o možnosti perspektivní práce v mezinárodní firmě se zajímavým výrobním programem a získat tak nové odborníky, zejména technického zaměření. V tomto směru by odpovědní pracovníci firmy z úseku Lidských zdrojů mohli zvýšit četnost návštěv odborných, středních a vysokých škol s cílem získat nové mladé lidi pro práci ve firmě. I když je asi obtížné ve firmě s náročným výrobním programem organizovat prohlídky firmy, bylo by vhodné zajistit více exkurzí pro studenty škol, zejména technického směru, kde by byla prezentována činnost firmy v praxi, aby se práce ve firmě stala pro mladé přitažlivou. Při těchto exkurzích studenty blíže seznámit s benefity, které firma poskytuje a které by mohly zvýšit zájem mladých o práci ve firmě. Zvážit možnost finanční podpory pro perspektivní studenty škol již v době studia, a tak si zajistit jejich odbornou praxi ve firmě a po ukončení studia jejich zapojení do pracovního procesu jako zaměstnanci firmy.

### 2) Servisní středisko pro robotické sekačky

Husqvarna Manufacturing CZ v roce 2016 zahájila výrobu a postupně zvyšuje kapacitu výroby robotických sekaček. Tento projekt od skupiny Husqvarna Group společnost získala díky kvalifikovaným pracovníkům, poloze ve středu Evropy nedaleko hlavních trhů a zkušenostem s elektronikou a vstřikováním plastů.

Očekává se, že v následujících letech bude celý trh robotiky rychle růst. Cílem je udržet si vedoucí postavení tím, že firma bude nabízet nejspolehlivější a nejefektivnější robotické sekačky na trávu, které za uživatele odvedou veškerou práci a zajistí jim skvělé výsledky. Pro zajištění veškerého komfortu a náročných potřeb uživatele v Česku bylo by prozíravé zřídit servisní středisko, které se bude zabývat případnými reklamacemi a bude nabízet potřebné náhradní díly spotřebitelům. Odborní zaměstnanci ve firmě tak mohou skvěle využít své znalosti, které získají při výrobě a montáži robotických sekaček a tyto by mohli využít v servisním středisku. Mimo uvedené je práce na výrobních linkách robotické sekačky náročná a vyžaduje kvalifikované dělníky. Je to ale sezonní práce a v současnosti jsou na tuto práci částečně nájímáni přes personální agenturu dělníci z PLR, protože čeští

dělníci mají menší zájem o sezonní práci. Realizací servisního střediska by našli uplatnění dělníci pracující na linkách v období mezi sezonami, a tak by se pro ně stala práce přitažlivější a umožnila by zaměstnat více lidí z regionu.

### 3) Vlastní středisko výzkumu a vývoje

Firma by měla usilovat o možnost vybudovat vlastní oddělení vědy a výzkumu. Jednak firma určitě disponuje kvalifikovanými zaměstnanci a rozšířením povědomí o perspektivní práci v mezinárodní firmě by mohla nové odborníky získat. Bylo by účinné a efektivní zabývat se vlastním vývojem např. právě v oboru robotické technologie. Oddělení by zajišťovalo spolupráci mezi subjekty, podílejícími se na řešení projektu i spolupráci s některými vysokými školami. Současně je třeba si uvědomit, že toto je právě podle ministerstva průmyslu a obchodu i známkou vyšší přidané hodnoty u investic, které chce stát podporovat investičními pobídkami.

### 4) Vlastní středisko IT

Dle politiky Husqvarny Group firma nezaměstnává programátory, ale pouze komunikátory, kteří zprostředkovávají komunikaci s útvarem HelpDesk, který zaměstnává IT specialisty z Gardeny a Indie. Komunikátoři se zabývají významnými projekty ve firmě, takže si každý vedoucí oddělení musí řešit své projekty samostatně. Individuální problémy si každý uživatel řeší sám. Útvar HelpDesk na základě jejich požadavku, vygenerovaného na speciálním elektronickém úložišti, vyřizuje požadavky uživatelů. Vzhledem k tomu, že komunikace probíhá v angličtině a také s ohledem na to, že se jedná pouze o uživatele, kteří nejsou vzděláni v IT problematice, je komunikace časově velmi náročná, často zmatená a i přes snahu na obou stranách dochází často k nepochopení, co uživatel vlastně potřebuje. Pokud by se toto mělo změnit, potřebovala by firma vlastní IT oddělení s programátory, kteří by případné problémy mohli samostatně řešit a provést požadované nastavení v používané informační technologii.

### 5) Implementace SAP českou firmou

Firma využívá informační technologii SAP, který je udržován mateřskou firmou v Německu. Jak již bylo řečeno firma zaměstnává pouze komunikátory, kteří zprostředkovávají komunikaci s vývojáři v HelpDesku, a to v případě velkých projektů. Pokud se požadovaná změna SAP týká např. úpravy SAP ve shodě s českými účetními a daňovými zákony, řeší si toto hlavní účetní. Pak je nutná spolupráce s českými IT specialisty

na SAP, protože účetní není odborník na IT problematiku, což má v tomto směru za následek i vyšší náklady s tím spojené. Z tohoto důvodu by bylo vhodné, aby SAP implementovala česká firma. Dle mých informací česká firma, která SAP implementuje, dostává hlášení o případných změnách v zákonech a zajistí pak aktualizaci. SAP ve firmě je např. nastaven na „souhrnné hlášení“, ale jen pro Německo a firma si pak pomáhá různými pomocnými programy, i když by výstup mohl být zajištěn přímo v SAP. Stejně tomu je i v případě požadavků na změnu ostatních oddělení firmy.

#### 6) Digitalizace účetních dokladů

Možnost zefektivnění práce ve firmě je i v digitalizaci dokladů a tím zjednodušení v současné době složitého oběhu dokladů. Ve firmě se faktury tisknou a účetní je zakládá do šanonu. Stále více firem však vyžaduje zasílání faktur emailem, takže po vzájemné dohodě jsou některým firmám faktury zasílány elektronicky a stejně tak jsou faktury i přijímány. Papírový oběh účetních dokladů (účetky, faktury, objednávky) může vést k jejich ztrátám. Ztráta účetního dokladu pak může vést k napjaté atmosféře a hledání viníků. Chybějící dokumenty jsou problémem z pohledu daně z příjmu a DPH.

O možnosti nahrát data nejen z elektronicky zaslané faktury ale i z papírových (včetně nascanovaných) dokumentů, firma již nějakou dobu uvažuje. Takováto forma uchování dokladů a následně i zjednodušení oběhu dokladů funguje i v mateřské firmě Gardeně.

Otázkou tedy je, proč se společnost stále drží zažitého způsobu, a to uchovávání dokladů v papírové podobě. Důvodem může být nedůvěra v software, což může brzdit posun firmy k systematické digitalizaci. Další příčinou může být nejasná legislativa. Jedna věc je totiž možnost převodu dokladů do elektronické podoby, druhá pak obhajoba postupů při kontrole z finančního úřadu. Bohužel i úředníci, kteří přijdou na kontrolu, dle zkušeností účetních, jsou spíš stále zvyklí na šanony, papír a tužku než na nové technologie, ke kterým se staví většinou nedůvěřivě. V zákonech také není dostatečná podpora pro využití digitalizace, často je nepřehledná a matoucí např. v náležitostech dokladu v elektronické podobě. Účetní nechtějí riskovat, že při případné kontrole něco neobhájí, a tak se raději drží zažitých postupů,

Ale snad hlavní příčinou zachovávání „papírového“ způsobu uchování dokladů je, že firmě není umožněno, aby samostatně spravovala SAP a zasahovala do jeho nastavení. Komunikace s IT specialisty v angličtině na Helpdesku mateřské firmy je pro účetní náročná a

vzhledem ke spletnosti a časté změně a úpravám českých zákonů účetních a daňových je zřejmé, že na „zefektivňování“ práce v tomto směru už nejsou potřebné síly a elán.

## 6 Závěr

Společnosti Husqvarna Manufacturing CZ zaujímá na českém trhu poměrně silné postavení. Pozitivní vývoj v dlouhodobém horizontu podporuje skutečnost, že společnost disponuje řadou stálých a spokojených zákazníků, soustavně a systematicky zabezpečuje vysokou kvalitu svých produktů, o čemž svědčí i certifikáty, které společnosti byly uděleny. Díky zapojení do koncernu má podnik garantovánu také dlouhodobou zahraniční spolupráci.

Při hodnocení podniku je třeba vzít v úvahu, že zařazením do nadnárodní skupiny společnost při uskutečňování svých záměrů podléhá rozhodnutí, politice a cílům Husqvarny Group.

Hlavním záměrem mé práce bylo posouzení současného stavu podniku prostřednictvím strategické analýzy a nalezení vhodných opatření a změn, které by podniku umožnily posílit svou pozici na trhu, zefektivnit jeho procesy a přispěly k jeho růstu a rozvoji.

Z analýzy vnějšího prostředí vyplývá, že přestože je odvětví a obor ve kterém podnik působí vystaveno četným překážkám, především v kontextu složitého právního systému, je schopen jim odolávat. Soulad s právními předpisy je zajišťován firemním právníkem a podporován aktualizovanými informacemi, které jsou šířeny mezi příslušnými pracovníky. Do budoucnosti lze očekávat pozitivní vývoj v tomto směru, především díky aktivitám MPO, které chystá řadu regulačních opatření, která by pomohla administrativní zátěži podnikatelů zmírnit.

Co se týče technologických faktorů, snaží se podnik poměrně úspěšně udržovat krok s technologickým vývojem, průběžně modernizuje svá výrobní zařízení a nedrží se svých zaběhnutých postupů, pokud se vyvinou postupy efektivnější. Příkladem je upevnění pozice v oblasti automobilového průmyslu u firem Automotive Lighting Jihlava a Hella Mohelnice, kde podnik získal silnou pozici ve výrobě forem, lisování dílů a následnou realizací předmontáží. Tito zákazníci si kladou vysoké nároky a vyvíjí stálý tlak na technologický a technický vývoj při zvyšování nároků na kvalitu produktů. Dalším příkladem je výroba robotických sekaček. Pro nastartování tohoto projektu podnik realizoval řadu investic do nákupu strojního zařízení a výstavby nových prostor pro uskladnění materiálu a hotových výrobků.

Podnik si je vědom důležitosti svých zaměstnanců, využívá finančních i nefinančních forem odměňování, klade důraz na jejich neustále vzdělávání a ztotožnění se

s cíli podniku. Pořádá pravidelná anonymní dotazníková šetření spokojenosti svých zaměstnanců, které pak vyhodnocuje a stanovuje opatření ke zlepšení. Určitou hrozbu nejen pro podnik Husqvarna Manufacturing CZ představuje demografické stárnutí. Této problematice je však věnována stále větší pozornost, rozpracovávají se úvahy a možná řešení jak se s touto situací vypořádat. Další ohrožení může plynout z tzv. tvrdého brexitu. Vystoupení velké Británie z Evropské unie bez dohody by mělo nepříznivý dopad především na automobilový průmysl, kterému podnik Husqvarna Manufacturing CZ slouží jako dodavatel. Na jeho existenci by to však pravděpodobně vliv nemělo. Společnost disponuje širokým portfoliem produktů, které snižuje riziko právě vůči takovýmto událostem. Pokud by se snížila poptávka po automobilech a tím i po jejich komponentech, mohl by podnik zvýšit podíl produkce zahradní techniky. Již od začátku roku 2019 se připravuje další rozšíření výroby robotických sekaček o nový typ sekaček. V případě snížení poptávky po dílech pro automobilový průmysl, lze očekávat i podporu ze strany koncernu, do něhož je podnik začleněn. Již v minulosti, kdy byl podnik zasažen hospodářskou krizí v roce 2008, kdy došlo k ukončení spolupráce s jedním z jeho významných odběratelů z oblasti automobilového průmyslu, koncern pro podnik zajistil jinou zakázku.

Převážně pozitivní výsledky pramení rovněž z analýzy odvětví. Mezi přednosti podniku lze jmenovat značku s tradicí a loajální zákazníky. Udržuje dobré vztahy se širokou škálou tuzemských i zahraničních dodavatelů a zákazníků, založené na dlouhodobé spolupráci a disponuje odběrateli s dobrou platební morálkou.

I přes tyto pozitivní skutečnosti, nemůže podnik ustrnout, musí neustále monitorovat svou konkurenci, technologický vývoj, změny v požadavcích a očekáváních zákazníků i společnosti jako celku a nepřestávat s vyhledáváním nových trhů a zákazníků. Z práce vyplývá, že se podnik musí zabývat plánováním a předvídáním nejen v krátkodobém, ale především v dlouhodobém horizontu.

# Zdroje

## Odborná literatura

1. BENSOUSSAN, Babette E a Craig S FLEISHER. *Analysis without paralysis: 12 tools to make better strategic decisions*. 2nd ed. Upper Saddle River: FT Press, 2013, 273 s. ISBN 978-0-13-310102-7.
2. BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2
3. ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr TEPLÝ. *Základy financí*. Praha: Grada Publishing, 2011, 304 s. Finanční trhy a instituce. ISBN 978-80-247-3669-3.
4. DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. V Praze: C.H. Beck, 2008, 378 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.
5. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
6. FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012, 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4. Kolektivní monografie.
7. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017, 318 s. ISBN 978-80-271-0434-5
8. HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013, 159 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
9. HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2009, 179 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8
10. HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017, 232 s. C.H.



Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

11. CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele, od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze, příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada Publishing, 2006, 201 s. Expert. ISBN 80-247-1389-6.
12. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8
13. JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace]*. Praha: Grada Publishing, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
14. KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016, 321 s. ISBN 978-80-7380-591-3.
15. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
16. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 228 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
17. KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada Publishing, 2006, 277 s. Expert. ISBN 80-247-0966-X.
18. MALLYA, Thaddeus J.S. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007, 246 s. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.
19. REJNUŠ, Oldřich. *Finanční trhy*. 4. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 760 s. Partners. ISBN 978-80-247-3671-6.
20. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 152 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

21. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
22. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
23. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Přeložil Martin MOROVICS. Praha: Grada Publishing, 2010, 101 s. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5.
24. SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015, 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.
25. TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck, 2014, 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.
26. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
27. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

### Internetové zdroje

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Statistická ročenka Moravskoslezského kraje* [online]. Dostupné z <https://www.czso.cz/documents/10180/59233718/33010018.pdf/f077e21c-b82a-4ad0-85dc-285980fad839?version=1.5>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Statistická ročenka České republiky* [online]. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-ceske-republiky-2018>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. MPO: *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2017 ze dne 19. září 2018* [online]. MPO [19. 9. 2018]. Dostupné z: [https://www.mpo.cz/assets/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/2018/9/Panorama-2017\\_2.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/2018/9/Panorama-2017_2.pdf) mpo nové ISBN 978-80-906942-4-8

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. MPO: *Informace o snižování administrativní zátěže podnikatelů ze dne 19. července 2018* [online]. MPO [19. 7. 2018]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/regulace-podnikani-a-snizovani-administrativni-zateze/snizovani-administrativni-zateze-podnikatelu/informace-o-snizovani-administrativni-zateze-podnikatelu-za-rok-2017--239004/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. MPO: *Návrhy opatření k posílení konkurenceschopnosti a rozvoje podnikání v ČR z pohledu právních předpisů na ochranu životního prostředí*– Ekoaudit ze dne 15. ledna.2019 [online]. MPO [15. 1. 2019]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/prumysl-a-zivotni-prostredi/ekoaudit/navrhy-opatreni-k-posileni-konkurenceschopnosti-a-rozvoje-podnikani-v-cr-z-pohledu-pravnich-predpisu-na-ochranu-zivotniho-prostredi---ekoaudit--243009/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. MPO: *Analýza vývoje ekonomiky ze dne 18. ledna 2019* [online]. MPO [18. 1. 2019]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/analyza-vyvoje-ekonomiky-a-leden-2019--243085/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. MPO: *Analýza vývoje ekonomiky ČR za rok 2017 ze dne 30. července 2019* [online]. MPO [30. 7. 2018]. Dostupné z: [https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2018/7/Analyza\\_rok\\_2017.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2018/7/Analyza_rok_2017.pdf)

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. MPO: *Evropská komise zveřejnila Strategii pro plasty a další dokumenty k oběhovému hospodářství ze dne 25. ledna 2018* [online]. MPO [25. 1. 2018]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/politika-druhotnych-surovin-cr/evropska-komise-zverejnila-strategii-pro-plasty--234763/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. MPO: *Průmysl 4.0 má v Česku své místo ze dne 2. září 2016* [online]. MPO [2. 9. 2016]. Dostupné z <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/prumysl-4-0-ma-v-cesku-sve-misto--176055>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. MPO: *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR* [online]. Dostupné z <https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. MPO: *Analýza vývoje ekonomiky ze dne 18. ledna 2019* [online]. MPO [18. 1. 2019]. Dostupné z <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/analyza-vyvoje-ekonomiky-a-leden-2019--243085/>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ

<b>ČNB</b>	Česká národní banka
<b>ČR</b>	Česká republika
<b>ČSÚ</b>	Český statistický úřad
<b>DPH</b>	daň z přidané hodnoty
<b>EAT</b>	čistý zisk
<b>EBIT</b>	zisk před zdaněním a úroky
<b>EU</b>	Evropská unie
<b>HDP</b>	hrubý domácí produkt
<b>HOS</b>	HUSQVARNA OPERATING SYSTEM
<b>MPO</b>	Ministerstvo průmyslu a obchodu
<b>ROA</b>	rentabilita aktiv
<b>ROE</b>	rentabilita vlastního kapitálu
<b>ROS</b>	rentabilita tržeb
<b>UK</b>	Velká Británie
<b>VZZ</b>	Výkaz zisku a ztráty

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 2.1 Podnikové okolí .....	9
Obr. 2.2 Segmenty vnějšího prostředí .....	11
Obr. 2.3 Porterův model .....	14
Obr. 2.4 Časové hledisko hodnocení informací .....	22
Obr. 3.1 Organizační struktura podniku .....	38
Obr. 3.2 Výdaje na výzkum a vývoj dle zdrojů financování .....	69

## SEZNAM GRAFŮ

Graf. 3.1 Míra inflace v ČR .....	56
Graf. 3.2 Vývoj průměrných mezd v ČR .....	58
Graf. 3.3 Podíl zaměstnanců ve zpracovatelském průmyslu .....	59
Graf. 3.4 Míra nezaměstnanosti v jednotlivých letech .....	59
Graf. 3.5 Vývoj ceny ropy BRENT .....	60
Graf. 3.6 Vývoj reálného HDP v jednotlivých letech .....	61
Graf. 3.7 Kurzy měn .....	63
Graf. 3.8 Počet studentů VŠ dle oborů vzdělání .....	66
Graf. 3.9 Podíl hlavní konkurence na trhu .....	78

## SEZNAM TABULEK

Tab. 3.1 Základní údaje o podniku .....	36
Tab. 3.2 Vývoj sazeb 6MPRIBOR v letech 2015-2018 .....	57
Tab. 3.3 Patentová ochrana přihlašovatelů z ČR na Úřadě průmyslového vlastnictví .....	70
Tab. 3.4 Objem fakturace dodavatelů v letech 2015-2017 .....	81
Tab. 3.5 Klíčoví odběratelé společnosti v Kč .....	82
Tab. 3.6 Faktory konkurence v odvětví .....	85
Tab. 3.7 Hodnoty ukazatelů aktivity za roky 2015-17 .....	86
Tab. 3.8 Hodnoty ukazatelů rentability za roky 2015-27 .....	88
Tab. 3.9 Ukazatelé zadluženosti za roky 2015-2017 .....	89
Tab. 3.10 Ukazatelé likvidity za roky 2015-2017 .....	90
Tab. 4.1 SWOT tabulka .....	92
Tab. 4.2 Matice strategií .....	93

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. dubna 2019

*Košarová*

Petra Košarová

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha č. 1:** Rozvaha společnosti Husqvarna Manufacturing CZ pro rok 2015

**Příloha č. 2:** VZZ společnosti Husqvarna Manufacturing CZ pro rok 2015

**Příloha č. 3:** Rozvaha společnosti Husqvarna Manufacturing CZ pro rok 2016

**Příloha č. 4:** VZZ společnosti Husqvarna Manufacturing CZ pro rok 2016

**Příloha č. 5:** Rozvaha společnosti Husqvarna Manufacturing CZ pro rok 2017

**Příloha č. 6:** VZZ společnosti Husqvarna Manufacturing CZ pro rok 2017